

**"ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE GARANTICE SU
SATISFACCIÓN, EN LA GERENCIA COMERCIAL DE EEPPM"**

POR:

**OLGA BEATRIZ GALLO GALLO
LINA CLAUDIA CORRALES C.
GLADYS AMPARO ARANGO MORA**

UNAD

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CREAD MEDELLÍN

2005

**"ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE GARANTICE SU
SATISFACCIÓN, EN LA GERENCIA COMERCIAL DE EEPPM"**

POR:

**OLGA BEATRIZ GALLO GALLO
LINA CLAUDIA CORRALES C.
GLADYS AMPARO ARANGO MORA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**Asesor
RAFAEL ATEHORTÚA CORREA
Administrador de Empresas**

UNAD

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CREAD MEDELLÍN

2005

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Doctor Rafael Atehortúa Correa. Asesor y tutor de nuestro trabajo de grado por sus valiosas orientaciones y motivación a este trabajo.

Doctor Abelardino Gómez Cardona. Jurado. Por sus valiosas sugerencias para este trabajo.

Doctor Mauricio Arango Salazar. Jurado. Por sus valiosas sugerencias para este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Empresas Públicas de Medellín es una Empresa Industrial y Comercial del estado que tiene como objeto social la prestación de servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado, Energía, Distribución de gas combustible, Telefonía pública básica conmutada.

Durante su vida, cercana a los 50 años, ha logrado mantenerse en el mercado y ser una empresa sólida. Pero, no puede ser ajena a los procesos de la globalización y aunque sus precios y tarifas en la prestación de los servicios son controlados por los entes regulatorios, debe buscar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y que sean un factor diferenciador de la competencia.

Es por eso que hemos encontrado debilidades que influyen de manera negativa en la imagen de Empresas Públicas de Medellín, en lo que se refiere a la atención al cliente.

Nuestro proyecto está orientado a implementar estrategias que garanticen satisfacción en los clientes de la Gerencia Comercial de Empresas Públicas, en la búsqueda de un incremento en la participación en el mercado de la prestación de los servicios públicos domiciliarios en Medellín, Antioquia y Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. TITULO	7
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. OBJETIVOS	11
4.1 OBJETIVO GENERAL	11
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
5. REFERENTE TEÓRICO	13
5.1 ESTRATEGIAS	13
5.2 ATENCIÓN AL CLIENTE	28
5.3 SATISFACCIÓN	43
5.4 GERENCIA COMERCIAL	58
5.5. EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P	61
6. UNIDAD DE ANÁLISIS	64
6.1 ESTRATEGIA	64
6.2 ATENCIÓN AL CLIENTE	64
6.3 SATISFACCIÓN	64
6.4 GERENCIA COMERCIAL	65
7. DISEÑO METODOLÓGICO	66
7.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	66
7.2 CARACTERÍSTICAS	69
7.3 MODELOS DE EVALUACIÓN	72
7.4 HIPÓTESIS	74
7.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	74
7.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	75
8. PROPUESTA	88

8.1	ESTRATEGIA: ATENCIÓN ESPECIALIZADA:	88
8.2	ESTRATEGIA: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	104
GLOSARIO		124
CONCLUSIONES		126
BIBLIOGRAFÍA		127

1. TITULO

"ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE GARANTICE SU SATISFACCIÓN, EN LA GERENCIA COMERCIAL DE EEPPM"

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A través de los tiempos Empresas Públicas de Medellín, ha sido un ente autónomo cuyo objeto es la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas, y telecomunicaciones. La prestación de sus servicios ha ido evolucionando con el avance de la tecnología. Sin embargo, se han observado algunos aspectos que influyen de manera negativa en su imagen cuando se habla de la atención al cliente.

Los clientes manifiestan su preocupación cuando presentan sus quejas y reclamos considerando que no son atendidos oportuna y eficientemente.

Los servicios con mayor número de quejas por la comunidad y que serán tratados en éste análisis son:

- Línea 115: No hay respuesta a tiempo, constantemente se encuentra en mantenimiento.

- Demora en la instalación de acueducto y mala calidad de trabajos. (dejan fugas en los medidores).
- Demora en desobstruir alcantarillados y retiro de escombros.
- Producto internet. Quejas por navegación, señalización y autenticación de claves.
- EPMTV demora en la reconexión de servicios y traslados de la señal.
- No hay divulgación en los cambios de los servicios facturados.¹

Todo lo anterior da una clara muestra de la insatisfacción del cliente en varios servicios públicos que presta Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo tipificar estrategias de atención al cliente que garantice su satisfacción, en la Gerencia Comercial de EEPPM?

3. JUSTIFICACIÓN

En Empresas Públicas de Medellín E.S.P., una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

¹ Oficina de Quejas. Informe trimestral EPM.

Sin embargo, con el fin de reducir las quejas y los reclamos la Gerencia Comercial debe establecer estándares y desarrollar autodisciplina entre empleados para minimizar los errores. Para lograr desarrollar la autodisciplina necesitamos:

Seleccionar las prioridades: Pensar en dos o tres áreas importantes para uno. Posteriormente anotarlas junto con las disciplinas necesarias para crecer y mejorar en esas áreas. Por último, armar un plan para concretar lo que se desea.

Hacer una lista de razones: Anotar los beneficios de practicar las disciplinas. Ese papel será bueno colocarlo en algún lugar visible para nosotros. Nos resultará alentador el mirar ese papel en el momento en que deseemos abandonar lo que estamos intentando.

Desechar las excusas: Escribir cada razón por la cual no serías capaz de continuar con tus disciplinas. Leerlas todas y entender que necesitamos descartarlas como excusas que son. Aún si apareciera alguna razón legítima, debemos buscar una solución para vencerla. No permitas que ninguna razón te haga desistir.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación que de respuesta a la calidad de atención al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas y estrategias referentes al servicio y la atención que la institución ofrece a sus clientes, pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera en el logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la Gerencia Comercial de apoyar en todo momento el estudio, puesto

que su preocupación es tratar de conseguir una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la empresa y la atención suministrada a los clientes.

Se vive en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la **satisfacción del cliente** en el objetivo final de cualquier empresa que desee sobresalir en un mercado cada vez más agresivo.

Se podrían enumerar varios apoyos que una empresa puede utilizar para acceder al mercado y competir, pero, fundamentalmente, hay tres pilares que resultan estratégicos y en los que siempre se termina cayendo: **precio, calidad plazo y servicio.**

La anticipación en el tiempo a las necesidades de los clientes era la apuesta de empresas de sofisticada tecnología en el pasado pero ya no es un hecho diferencial porque todas las empresas, sea cual sea su sector, están en ese criterio.

Las empresas centran su estrategia actual en dos factores difícilmente conciliables: precio y calidad. Hoy día, en la mayoría de los sectores y mercados, se puede afirmar que tener **precios competitivos es una condición necesaria** pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo.

Detectar problemas en el origen, evitando la multiplicidad de errores futuros, permite a largo plazo **reducir los costos** de ineficiencias o de errores cometidos, debido que un mal servicio ocasiona un sobre costo.²

Es importante que Empresas Públicas de Medellín E.S.P. brinde un excelente servicio y una excelente atención lo que le permitirá fidelizar a sus clientes y desarrollar así una ventaja competitiva. Además porque:

- Proporciona un impacto positivo hacia el exterior.
- Mejora la imagen de la Empresa.
- El cliente es la razón de ser de la Empresa.
- La Empresa necesita conocer las necesidades del cliente.
- El cliente necesita conocer la Empresa.
- Por que el éxito no depende de la tecnología sino de la gente.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

² <http://www.monografias.com/trabajos5/cliente/#arriba>

Tipificar las estrategias de atención al cliente que garantice su satisfacción para el Área Centro Interacción Clientes de la Gerencia Comercial de EEPPM.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente de Empresas Públicas de Medellín
- Determinar los factores que inciden en la prestación de los servicios.
- Atender con prontitud los reclamos de los clientes.
- Concientizar a todos los empleados que conforman la cadena interna del servicio al cliente del efecto de sus decisiones y comportamientos frente a los clientes.
- Brindar a cada uno de los clientes el tiempo necesario para satisfacer sus necesidades.
- Escuchar al cliente con la máxima atención para tener muy claro lo que necesita.
- Prometer únicamente lo que se pueda cumplir.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 ESTRATEGIAS

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.³

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro **El Arte de la Guerra**:

"... el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo ..."

Su visión previó las guerras quirúrgicas del futuro:

"... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas ..."

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

- Conoce al enemigo y concéte a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.

³ www.gestiopolis.com/recursos/experto/castsexp/pagans/ger/43/estrategia.htm

- Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla⁴.

Estrategia: Línea maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Enfoques y definiciones

PETER DRUCKER: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?⁶

ALFRED CHANDLER JR: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

⁴ El arte de la guerra. SUN TZU. Edición: 7ª ed. Editorial fundamentos

⁶http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm

KENNETH ANDREWS: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

IGOR ANSOFF: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, de tal manera que definan la esencia de los negocios que tiene la organización y, los negocios que la organización planea para el futuro.

HENRY MINTZBERG: es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

a. LA ESTRATEGIA COMO PLAN: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

b. LA ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

c. LA ESTRATEGIA COMO PATRÓN: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

d. LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

e. LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.⁷

“La teoría clásica de la estrategia empresarial es relativamente nueva. Los principios de una disciplina coherente surgieron en los años sesenta [del siglo pasado], con las obras del historiador de negocios Alfred Chandler (1962), del teórico Igor Ansoff (1965) y el empresario Alfred Sloan (1963). (...) Sloan [ex presidente de General Motors] estableció el objetivo clásico de la estrategia orientado a los beneficios: *el objetivo estratégico de una empresa es obtener un rendimiento sobre los beneficios, y si en algún caso el rendimiento a largo plazo no es satisfactorio, el déficit debe ser corregido o la actividad, abandonada.* (...) De acuerdo con Chandler, la estrategia es: *la definición de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos*”⁸

Una estrategia para cambiar de estrategia

Pensemos que las estrategias y los planes no son la realidad, sino tan solo representaciones de la realidad. Las estrategias no se ven ni se tocan, por eso distorsionan. En nuestro medio se entiende como "racional" el proceso que implica

⁷ KENNETH ANDREWS. Lecciones de Estrategia. - www.virtual.unal.edu.co/cursos/económicas/91115/lecciones/estrategia4

⁸ Whittington, Richard 2002, ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?. Thomson, pp 13 y 15

formular, implementar y controlar, intentando evitar lo no-racional, lo no-prescriptivo. Ello ocurre en los documentos, mientras que los hechos caminan bajo otras lógicas y a otros ritmos. Una definición de estrategias tan apartada de los mecanismos cotidianos (formulación de proyectos, de prioridades, de autoevaluaciones, etc. realizadas no por los verdaderos responsables) no es una idea que ayude a una cabal comprensión de nuestro universo de la educación superior y la situación de sus universidades públicas. Este concepto de estrategia corresponde a preocupaciones nacidas en el sector productivo de países avanzados, y adoptadas por agencias internacionales e interpretadas o simplemente traspasadas más tarde a la educación superior de países periféricos como el nuestro. Así es como el discurso oficial comienza a plagarse de términos poco comprendidos, nada cuestionados, pero siempre bienvenidos para refrescar y "modernizar" las políticas federales.⁹

Estrategia en un entorno de cambio constante

El concepto de estrategia está siendo uno de los grandes afectados por los grandes cambios que se están produciendo en el comportamiento del consumidor, la aparición del concepto de globalización, la fuerte irrupción de nuevas tecnologías de manera constante, el "fenómeno" Internet, etc.

El concepto "tradicional" de estrategia se basa en emplear herramientas de análisis, consiguiendo "ver el futuro" con la claridad suficiente para poder definir una serie de acciones claramente definidas que llevan a un óptimo posicionamiento. Actualmente, esto no es así en muchos casos.

⁹ www.excelencia.uat.mx/porter/U2000/estrategias%20para%cambiar.htm

Pongamos algunos ejemplos: ¿era previsible el 11 de septiembre y el impacto que iba a tener sobre la economía mundial? ¿era predecible la crisis argentina para las empresas que participan en ese mercado? ¿y el caso Enron? ¿por qué la industria de la automoción americana no vio la llegada de los competidores japoneses? ¿cómo iba a identificar Barnes & Noble la entrada de Amazon.com como competidor en la venta de libros?. No todos estos cambios eran impredecibles. Algunos eran predecibles, otros eran "parcialmente" predecibles y otros eran totalmente impredecibles, pero cualquiera de los casos lleva a situaciones complejas.

De hecho, en sectores poco maduros, en empresas altamente innovadoras o en empresas de reciente creación, la incertidumbre es la norma. Obviamente, en estos casos, el desarrollo de la estrategia es mucho más complejo y además ha de ser mucho más flexible.¹⁰

Todo esto hace pensar a muchos directivos que "la estrategia ha muerto" argumentando que es imposible predecir el futuro y por tanto actuar en consecuencia. Esta afirmación es cierta si se ve la estrategia como un proceso en el que se define un plan estratégico para una ventana entre 3 y 5 años con revisiones anuales contemplando los posibles cambios "imprevisibles". De esta manera, la estrategia está obsoleta casi antes de su formulación.

Pero la estrategia no está muerta si se ve como un proceso continuo, una forma de "ver los negocios" y no como un proceso con un inicio y un fin. La estrategia no debe

¹⁰ www.masterdisseny.com/master_net/improv/index.php3

ser algo rígido y ha de ser considerada como un elemento indispensable para encontrarle sentido a cada una de las acciones que se desarrollan en el día a día.

Como conclusión, la estrategia es una herramienta indispensable en las organizaciones, pero los constantes cambios en el entorno hacen que el proceso de reflexión estratégica cambie hacia una línea más participativa y constante, empleando líneas mucho más flexibles.

Se ha de tener en cuenta que **el objetivo de la estrategia** es lograr conseguir una diferenciación positiva de la competencia, perceptible por el cliente y perdurable en el tiempo. Para ello, se debe pensar en crear una posición competitiva única transformando o redefiniendo el sector en el que se opera (o en los que potencialmente se pueda operar).

Es **habitual que los directivos no crean en la estrategia** y que usen expresiones como “en mi sector ya está todo inventado” o “realmente no podemos conseguir ninguna diferenciación de nuestra competencia”... esto no es cierto aunque tampoco nadie ha dicho que innovar estratégicamente sea sencillo. Casos como el de Dell es un ejemplo claro de una pequeña empresa que se ha convertido en una gran empresa gracias a la innovación estratégica¹¹

Estrategia Rumelt

¹¹ www.improven_consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/competitividad.php

Conjunto de objetivos, política y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

Estrategia Mintzberg

Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Estrategia Samuel Certo

Plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos de largo plazo.

Estrategia Pankaj Ghemawat

Determinación de metas y objetivos de largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas.

Concepto unificado de estrategia

- Patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo.
- Propósito organizacional en términos de objetivos de largo plazo, programa de acción y prioridades en asignación de recursos.
- En qué negocios la organización va a estar.
- Lograr una ventaja sostenible en el largo plazo.
- Abarca los niveles corporativos, negocios y funcionales.
- Contribución económica y no económica a sus Stakeholders.¹²

¹² www.udesarrollo.cl/cursos/scl/9sem/ENA513/seccion/carpeta2003-1/conceptodeEstrategia.ppt



El Concepto de Estrategia y el proceso de formación de la Estrategia

El desafío de establecer una definición de estrategia no resulta sencillo. Existen algunos elementos de estrategia que tienen una validez universal y pueden aplicarse a cualquier institución, más allá de su naturaleza: mientras que otros parecen depender especialmente no sólo de la naturaleza de la firma sino también de sus miembros, su estructura y su cultura. A fin de evitar este callejón sin salida, consideramos útil separar el concepto de estrategia del proceso de formación de la estrategia¹³.

Por el concepto de estrategia, entendemos su contenido y sustancia. Este tema ha recibido mucha atención por parte de varios autores en las últimas décadas. Sin embargo, la mayoría de ellos parecen haber puesto el acento en una perspectiva diferente y única, ofreciendo solamente una dimensión de este concepto sin duda complejo.

¹³ www.filosofia.org/hem/194/sig/1941k15.htm

El proceso de formación de estrategia resulta mucho más impreciso y difícil de comprender. El primer paso es definir los protagonistas claves a cargo de la formulación, y la ejecución de la estrategia. ¿Se supone que deberán trabajar en equipo, o que serán divididos en grupo independientes? Y si es así, ¿cómo fluirá la información de un grupo a otro? En segundo lugar, ¿qué tareas llevarán a cabo dichos equipos, y en qué secuencia? ¿existirá un cronograma que impulsará dichos esfuerzos, con una regularidad constante, o bien se actuará conforme a una capacidad más flexible y ad hoc? ¿En qué medida el proceso de formación de la estrategia será formulado y comunicado de manera explícita a los diversos participantes tanto dentro como fuera de la empresa? ¿Hasta qué punto el proceso resultante será disciplinado y racional? ¿Dependerá el proceso en forma marcada de las herramientas formales analíticas, o será más bien el resultado de acuerdos no organizados en los que el poder de negociación se convierte en la fuerza directriz?

Diversas dimensiones del concepto de estrategia

1. La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en material de asignación de recursos.
2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

4. La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.
5. La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador.
6. La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus "stakeholders" (sectores de interés).
7. La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.
8. La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.
9. La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.¹⁴

TIPOS DE ESTRATEGIA

ESTRATEGIA GENÉRICA: Empresas que busquen el liderazgo con costos o en diferenciación. La forma más segura de fracasar es siguiendo caminos que no conduzcan al logro de los objetivos.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTO: Busca posicionar a la organización

¹⁴ www.emp.uji.es/asignatura/dir_asignaturas/3/57/Concepto%20de%20estrategia.pdf

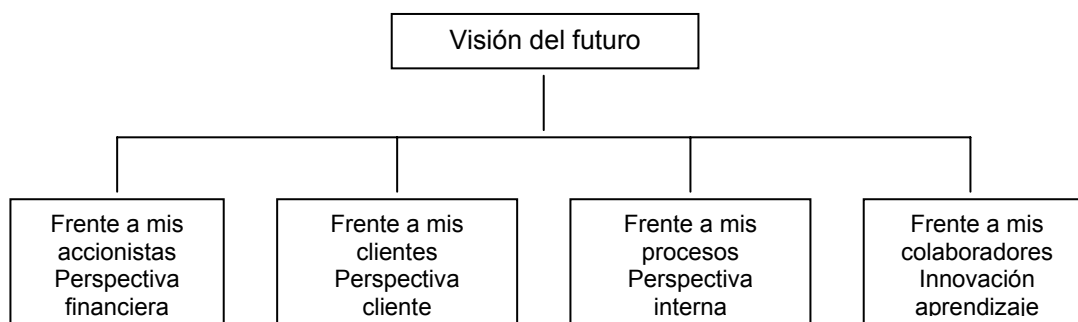
como el que ofrece productos y servicios con la mejor opción en precios. En esta estrategia se tiene un margen de contribución pequeño, pero las utilidades se obtienen a través de los volúmenes de venta. Este volumen exige tener una alta participación en el mundo.

Al interior de la organización implica una alta eficiencia operacional, debe existir un excelente gerenciamiento de los procesos.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN: Busca posicionar a la organización por ofrecer los productos y servicios con el mayor valor agregado y la más alta diferenciación. El margen de contribución es alto, pero es con un bajo volumen de ventas.

Aplica en organizaciones que tienen baja participación en el mercado, con unos excelentes procesos de diseño, innovación de producto y servicio.

SISTEMA BALANCED SCORECARD



Perspectiva financiera: mejorar en un 30% la rentabilidad financiera de los socios o accionistas, a través de un incremento en el nivel de ventas con unos mayores

volúmenes de productividad y ofreciendo un mejor servicio al cliente, generando un crecimiento del 15% para la empresa.

Perspectiva cliente: en una visión futurista la idea de abrir nuevos mercados que le genere un posicionamiento de la marca en otros países y que la empresa sea competitiva a nivel internacional, mediante un constante análisis de la competencia y desarrollando nuevos productos con buenos estándares de calidad.

Perspectiva interna: lo más importante en toda industria es tener un aseguramiento de la calidad en sus procesos, para la buena aceptación de los productos en mercados internacionales.

Perspectiva innovación aprendizaje: con un programa bien estructurado de aprendizaje y capacitación se espera que el talento humano sea competente y esté en la capacidad de innovar y responder a las necesidades de la empresa y de los clientes.

Ejemplo Formulación de estrategias

De acuerdo al sistema Balanced Score Card el cual nos permitió identificar unas perspectivas con relación a una visión futurista y la intención estratégica que la empresa necesita para el logro de sus objetivos, proponemos las siguientes estrategias:

Perspectiva financiera: Incrementar las ventas en un 10% abriendo nuevos mercados a nivel nacional e internacional, teniendo un buen aseguramiento de la

calidad, estructurando programas de aprendizaje y capacitación del talento humano, para que pueda responder en forma adecuada a las necesidades de la empresa y los clientes.

Perspectiva cliente estrategia emprendedora: Esta deberá buscar nuevos mercados a nivel internacional, principalmente en los países latinoamericanos, estudiar la posibilidad de incursionar en la comercialización de nuevos productos siendo proactivos con las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.

Estrategia de servicio: Se basa en la motivación para los clientes mediante descuentos por pronto pago y descuentos especiales por compras al por mayor, optimizar despachos para disminuir reclamos y devoluciones mediante un óptimo control de calidad y una estructurada logística de distribución. Diseñar e implementar un plan de mercadeo para asegurar la fidelidad del cliente.

Estrategia de cobertura: Cubrir mercados internacionales mediante distribuidores o la contratación de vendedores capacitados en mercadeo y ventas en determinadas zonas del país donde no se ha llegado, como son: Occidente Colombiano, Santanderes, etc, conservar el buen posicionamiento que se ha logrado en el mercado.

Perspectiva de innovación – aprendizaje:

Estrategia de diversificación:

Mediante esta estrategia se pueden desarrollar otras líneas de productos que estén acordes con los objetivos organizacionales aprovechando la buena infraestructura que posee.

Estrategia tecnológica: Realizar inversiones en tecnología de punta (reconversión industrial), aprovechar la buena rentabilidad para invertir y no en gastos de socios que son innecesarios.

Perspectiva interna:

Estrategia de desempeño: El objetivo es motivar al personal mediante capacitaciones, charlas y entrenamientos y fomentar el aprendizaje individual con organizaciones como el Sena, con el fin de contribuir a su crecimiento personal y profesional, y de esta forma también ayudar a la organización en el logro de sus objetivos¹⁵.

5.2 ATENCIÓN AL CLIENTE

Es el contacto directo entre la empresa y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación¹⁶

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un

¹⁵ Trabajo sobre Plan Estratégico. Corporación Universitaria Adventista. Mayo de 2003.

posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Entre estas herramientas destacan el Kaizen-Gemba, donde el valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de

¹⁶ Revista Gestión Empresarial No. 37.

esa manera realizar una buena labor mediante la reducción de restricción, por tanto como sea posible.

Para la filosofía del Kaizen-Gemba es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

De tal manera, estos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.¹⁷

Cliente: Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.¹⁸

Harrington (1998, pág. 6) define a los clientes como:

¹⁷ [www.monografias.com/trabajos/atención al cliente.htm](http://www.monografias.com/trabajos/atención%20al%20cliente.htm)

Las personas más importantes para cualquier negocio.

No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.

Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.

Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.

- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.- Que servicios se ofrecerán. Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/atecli>

Elementos del Servicio Al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente:

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario. Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste. El representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la

empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaba que le trataran a él.

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente.

Las empresas le dan más importancia a la administración y al control que al producto que se le entrega al cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

El Cliente Interno es un Cliente Cautivo.

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

Estrategia del servicio al Cliente.

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, que no solo tenga una idea de un producto, sino de un capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

Características del servicio

- Intangibilidad
- Variabilidad
- Inseparabilidad

- Imperdurabilidad

Características de la atención al cliente:

Desatnick (1990, Pág. 99). Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Servicio

Harovitz (1997, Pág. 3). Define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Fischer y Navarro (1994, Pág. 185). Aporta que los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

Características de los servicios

Albrecht (1988, Pág. 36) las define de la siguiente manera:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.¹⁹

Reglas de oro para prestar una buena atención al cliente

1. Teoría de lo fundamental

Recuerde que el cliente lo que espera es encontrar asesoría, orientación y solución a sus requerimientos. Lea, analice, identifique e interprete "todos" los requerimientos del cliente.

2. Teoría de lo simple

La atención a los clientes es un proceso de comunicación efectiva entre personas que está marcado por los estilos individuales de éstas y donde existe una responsabilidad expresa del funcionario de identificar, interpretar y responder en un idioma cordial, claro, "sencillo y entendible" para el cliente y para ello no utilice términos técnicos ni jurídicos a no ser que el cliente los esté solicitando. Recuerde que el cliente no busca asesoría jurídica ni pedagogía técnica.

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/atecli/atecli.shtml#defin>

3. Teoría de lo esencial

Si los clientes son la razón de ser de las empresas el objetivo es exceder sus expectativas. Asegúrese de que su respuesta contenga soluciones que van más allá de lo que la simple lectura del requerimiento ofrece. Ponga a disposición del cliente todo su conocimiento, sin olvidar la teoría de lo simple.

4. Teoría de la flexibilidad

Los formatos y los guiones son herramientas que están a su disposición para facilitar su trabajo, pero no pueden ser "camisas de fuerza" por que cada caso y cada cliente tienen su propia particularidad y su aplicación es relativa y a criterio.

5. Teoría de generar valor agregado

El verdadero valor agregado esta en la capacidad de interpretar los requerimientos de los clientes, convertirlos en idioma de empresa para gestionar su solución al interior de esta y luego de obtenerla, traducirla en una respuesta nuevamente en idioma del cliente.

6. Teoría del equilibrio

No confunda servicio con servilismo, el cliente siempre debe ser escuchado, atendido y respetado, pero el cliente no siempre tiene la razón. Si el requerimiento o reclamo del cliente es inconveniente para la empresa o no es efectivo, hágaselo saber con respeto y claridad.

7. Teoría del cumplimiento de las normas

Existen normas y exigencias que debe cumplir su respuesta y que usted siempre debe garantizar que se cumplan. Haga siempre un check list antes de enviar su respuesta.

Para tener en cuenta frente a nuestro cliente:

- Recuerde que debe ser más importante para usted dar que recibir y servir amablemente.
- Si hace sus compromisos realidad, estará sembrando seguridad y confianza.
- Cada paso que dé, délo pensando en el bienestar del cliente.
- Cualquier duda que pueda llegar a tener, debe investigarla con la fuente más adecuada, para darle una respuesta efectiva a nuestros clientes.
- Trabaje con amor para solucionar las inquietudes del cliente, esto solo podrá hacerlo si se pone en el lugar de él.
- Sea siempre amable y transmita la calidez con la que usted identifica a esta su empresa. Atienda y responda con atención, interés y sinceramente al cliente.²⁰

²⁰ *Documento producido en EEPPM Aguas, como parte del trabajo de la cultura del servicio y foco en el cliente.*

EL FOCO EN EL CLIENTE

En los objetivos corporativos de largo plazo

“Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 90% para el año 2001”



- Las empresas de servicios viven del concepto **SERVICIO**.
- Sin servicio no hay clientes.
- Sin clientes no hay empresa de **SERVICIOS**.



Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

¿QUÉ ES EL SERVICIO?

- Es una actitud.
- Una manifestación de la vida.
- Conlleva a satisfacer la necesidad de otro.
- El trabajo que hace una persona para el beneficio de otra.
- La respuesta dada a una solicitud hecha.
- La superación de expectativas.



Empresas Públicas de Medellín E.S.P.



Liderazgo de Producto: Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, tiene que demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el **MEJOR PRODUCTO**. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos.

Intimidad con la clientela: La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo.

Excelencia operativa: Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el **MEJOR COSTO TOTAL**.²¹

²¹ ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/300.htm

5.3 SATISFACCIÓN

Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.²²

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.²³

Evaluación de satisfacción del cliente ¿por qué, para qué y cómo?

En los últimos meses, y debido principalmente a la creciente importancia que se le ha dado a la evaluación de la satisfacción del cliente en la revisión del 2000 de la norma ISO 9000 y los modelos de Excelencia (EFQM, Malcolm Baldrige, Premio Deming, etc.), ha afluído la cantidad de organizaciones que hacen evaluaciones de satisfacción de sus clientes.

Es claro que es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización.

²² <http://www.monografias.com/trabajos11/atecli/atecli.shtml#defin>

²³ <http://www.aiteco.com/satisfac.htm>

Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto nos darán mayores ingresos y durante un mayor período de tiempo.

Pero, en nuestra labor profesional encontramos cada vez más a menudo que en los análisis de satisfacción de clientes se comenten sistemáticamente tres grandes tipos de errores:

1. No integrar el análisis de satisfacción del cliente dentro de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes.
2. No desarrollar correctamente los análisis de satisfacción al cliente por una o varias de los siguientes motivos:
 - 2.1. No haber identificado exactamente que la organización tiene distintos tipos de clientes y cuya satisfacción se basa en distintos parámetros.
 - 2.2. Falta de metodología para el análisis de satisfacción del cliente
 - 2.3. Falta de experiencia y conocimientos en el desarrollo de las encuestas, enfoque y objetivos del análisis.
 - 2.4. Falta de conocimientos sobre aspectos de estadística para poder extraer conclusiones correctamente.
 - 2.5. Incorrecta ejecución del contenido de los cuestionarios
 - 2.6. No se optimizan los recursos para la recolección de información
 - 2.7. Incorrecta metodología de análisis de los datos.
 - 2.8. Falta de una adecuada plataforma tecnológica que soporte correctamente la recolección y análisis de la información.

3. No se consideran otras fuentes de información sobre los clientes como por ejemplo: contactos que se tiene con ellos en la actividad diaria de la empresa, reclamaciones, informaciones sobre la competencia, etc.

Para hacer un análisis de la calidad del procedimiento que se ha empleado hasta el momento se pueden realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir evaluando la satisfacción del cliente?
2. ¿Qué relación tiene esta evaluación con el resto de acciones relacionadas con el cliente?
3. ¿Qué procedimiento se ha empleado para definir los parámetros clave que definen la calidad del producto/servicio? ¿Se ha contado con la información por parte de los clientes para definir los parámetros clave?
4. ¿Se cubren realmente en el cuestionario todos los parámetros clave que definen la satisfacción del cliente?
5. Las preguntas del cuestionario, ¿son lo suficientemente claras y concisas?
6. ¿Se ha hecho un análisis estadístico para definir la cantidad mínima de encuestas (tamaño de muestra) necesario?
7. ¿Se ha desarrollado un análisis estadístico para validar la confiabilidad, es decir, la validez de la información recogida?
8. ¿Se han empleado análisis estadísticos para validar los cuestionarios antes de su uso masivo?

9. ¿Se están empleando otras fuentes de información además de los cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente?
10. ¿Se desarrollan análisis a lo largo del tiempo para analizar la evolución de la satisfacción del cliente?

Por ello, un esquema de la metodología a seguir para desarrollar correctamente el análisis sería:

1. Integrar el análisis de satisfacción de los clientes dentro de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes
2. Definir exactamente cuales son los objetivos del análisis dentro de la estrategia de gestión de relaciones con los clientes.
3. Definir los parámetros claves que definen la calidad del producto/servicio mediante entrevistas con los clientes así como con la ayuda de expertos internos y externos. Integrar otras fuentes de información dentro del análisis.
4. Definir el método de muestreo y tamaño de muestra.
5. Diseño de los cuestionarios
 - 5.1. Definir los elementos del cuestionario
 - 5.2. Comprobar la redacción de los elementos
 - 5.3. Selección del formato de respuesta
 - 5.4. Hacer un test con un grupo de clientes (en caso de encuestas a gran número de clientes) para validar el cuestionario.

6. Ejecutar los cuestionarios mediante entrevistas personales, medios electrónicos, teléfono, fax, etc.
7. Hacer un tratamiento estadístico de la información recogida
9. Extracción de conclusiones
10. Seguimiento de la solución empleada

Como se puede observar en este artículo, no es sencillo desarrollar correctamente la evaluación de la satisfacción del cliente aunque estas sencillas recomendaciones y la ayuda de expertos en esta área pueden ayudar a que se desarrolle correctamente la evaluación y que se obtengan los resultados esperados.

Si no se tiene metodología, experiencia y conocimientos en esta área, se tendrá una evaluación del cliente que en lugar de ayudarnos a mejorar, hará que empeoremos nuestra gestión debido a la inexactitud de la información para la correcta toma de decisiones.²⁴

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo programa. La satisfacción del cliente puede influir en:

- El hecho de que el cliente procure o no procure atención,
- El lugar al cual acuda para recibir atención,

- El hecho de que esté dispuesto a pagar por los servicios,
- El hecho de que la gente que necesita planificación familiar adopte un método anticonceptivo,
- El hecho de que el cliente siga o no siga las instrucciones del prestador de servicios sobre el uso correcto,
- El hecho de que el cliente continúe o no continúe usando el método,
- El hecho de que el cliente regrese o no regrese al prestador de servicios y
- El hecho de que el cliente recomiende o no recomiende los servicios

La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes. Como dijo una mujer pobre en Bangladesh: *"Aunque se portaron mal, tengo que estar satisfecha. Somos afortunados si podemos al menos obtener los medicamentos gratis que ofrecen en la clínica"*.²⁵

Para lograr la satisfacción del cliente, es de vital importancia conocerlo, encontrar qué es exactamente lo que busca en ti como empresa, ofrecerle siempre una actitud positiva y obviamente disposición para atenderlo, así como ser creativo en la soluciones que se le ofrecen, y, si finalmente llegas a la conclusión de que no posees

²⁴ www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/analissatisfaccioncliente.php

²⁵ www.jhuccp.org/pr/prs/sj47/j47chap3_4.shtml

lo que él busca, entonces debes hacérselo saber ofreciéndole ante todo una buena imagen y claro, una sonrisa.²⁶

Richard M. Hodgetts (autor del libro Medidas de Calidad y Alto Rendimiento) señala que hay tres lecciones sobre la satisfacción del cliente:

1. Identificar los factores que son fundamentales para conseguir un alto grado de satisfacción al cliente. Si están bien identificados, si se los pone como objetivos y luego se alcanzan esos objetivos, el resultado será sin duda una tasa muy alta en la respuesta del cliente.

2. Estructurar con cuidado las formas en que se va a obtener el feedback que luego servirá para evaluar la satisfacción de los clientes. El método más común es el instrumento de la encuesta, pero cualquier forma que se use debe brindar al cliente la oportunidad de informar las buenas y las malas noticias; si la compañía luego usa correctamente esa información, el resultado deberá ser sin duda un mayor grado de satisfacción del cliente.

3. Analizar los resultados, y tomar cualquier medida necesaria para corregir errores y mejorar la satisfacción del cliente. Al implementar esta enseñanza, las empresas deben mirar los resultados obtenidos y decidir si hace falta hacer algo. Esto se logra comparando los resultados con los objetivos que se habían fijado inicialmente.²⁷

Ejemplo de Empresas que aplican la Satisfacción del Cliente

²⁶ www.bcentral.com.mx/articulo.asp

²⁷ www.liderconsulting.com/00003b.htm

Satisfacemos a nuestros Clientes proveyéndolos de soluciones que tienen un impacto directo y medible sobre sus negocios. En cada compromiso, estamos dedicados a lograr la meta. Por eso, a lo largo de estos últimos años, hemos transformado a Sofrecom en una compañía de primera como integrador de soluciones, para lograr la administración de información e integración de la empresa que nuestros Clientes necesitan.

Cuando los Clientes, necesitaron ayuda para:

- Manejar la información y para aplicar la tecnología con el fin de obtener sus metas comerciales.
- Buscar tecnologías poderosas pero de bajo costo con las que pudieran trabajar fácilmente con sistemas existentes de otros proveedores para hacer más poderosos los sistemas de información.
- Abordar los altos costos de compra, control de proyectos, e integración de las diferentes tecnologías de múltiples proveedores en diversos entornos.
- Respondimos, y cambiamos el modo de construir soluciones aplicando un mayor uso de tecnologías estándares, normas de calidad, y generando alianzas estratégicas con líderes de soluciones puntuales. Como resultado de estos esfuerzos, se logra la mejora permanente en la satisfacción de los Clientes.²⁸

El desarrollo de productos se lleva a cabo en equipo, y ello requiere colaboración. En

²⁸ www.sofrecom.com.ar/html/satisfaccion.htm

PTC nos esforzamos constantemente por mejorar las relaciones con nuestros clientes para ayudarles en su trabajo. Como parte del programa de satisfacción del cliente de PTC, llevamos a cabo encuestas periódicas que nos permiten determinar nuestros puntos débiles y los aspectos en los que debemos centrar nuestra atención. Nuestro objetivo es facilitar en todo lo posible las relaciones comerciales con PTC.²⁹

En diciembre de 1999, Ricoh Company Limited recibió el premio a la calidad Japonés que refleja la intención de Ricoh de ofrecer una mejor experiencia al cliente incorporando administración de la calidad en todos los procesos de negocio.

La satisfacción del cliente de Ricoh tiene tres atributos básicos:

1. Como fabricante, Ricoh debe ofrecer al cliente productos atractivos, eficientes.
2. La característica de la satisfacción del cliente en Ricoh es la manera en que nosotros armamos actividades de ventas de línea frontal que continuamente alcanzan el nivel de satisfacción entre clientes y vendedores.
3. Enfocados en la satisfacción del staff a través de administraciones más eficientes, hace que el cliente quede más satisfecho.³⁰

“Las características del cliente nos motivan a pensar en las condiciones que debe reunir nuestra empresa si de veras quiere sobrevivir, crecer y lograr resultados satisfactorios; sobretodo, sí aspira seriamente a satisfacer la necesidad y expectativas de ese cliente interno y externo que cada día es más exigente”.³¹

²⁹ www.ptc.com/spain/company/customers/initiatives.htm

³⁰ www.ricoh.com.mx/acerca_comimagen_satis.htm

³¹ MARTÍNEZ B. Op. Cit. p. 129

VERIFIQUE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Una empresa puede decir: "Nosotros sabemos que hacemos un buen trabajo, porque lo hemos hecho durante años". Pero esa empresa no sabe nunca qué tan buena es en su trabajo hasta que haga una verificación de la satisfacción del cliente. Podrá escuchar: "¡Yo sé que están satisfechos!" "¡Si no lo están, siempre se están quejando!".

Una vez más el proveedor nunca sabe en realidad.

Algunos clientes se quejarán a docenas de personas sin jamás decírselo a la empresa que le proporciona el producto o servicio, si esta no le pregunta con verdadero interés acerca de su satisfacción. Otro comentario peligroso es "¡Yo sé lo que ellos quieren!". Este enfoque causa problemas muy seguidos, porque un cliente recibe un producto o servicio que no es el que esperaba.³²

La satisfacción del cliente es una consecuencia directa de la satisfacción del empleado. ¿Cómo se le puede exigir a un empleado que sea capaz de "vender satisfacción" si él mismo no sabe qué es eso?³³

El nivel de satisfacción del cliente puede ser medido de forma sistemática por medio de cuestionarios elaborados con la metodología científica. Con la cual podrá:

- Identificar con precisión las expectativas de los clientes

³² www.ganaropciones.com.ar/satisfaccion.htm

³³ www.emprendedor.com/articulos/turnaround/el_cliente.htm

- Desarrollar preguntas para medir si su empresa está cumpliendo estas expectativas
- Trabajar para cumplir los requisitos de satisfacción del cliente
- Evaluar la fiabilidad y validez de cualquier cuestionario.³⁴

La satisfacción del cliente es la situación en la cual el cliente está contento con la adquisición de nuestros productos y servicios de calidad que le permite seguir confiando y contando en el futuro con nuestra empresa.³⁵

No. 1 en satisfacción del cliente

La prioridad principal de todo el Grupo Ricoh es convertirse en el proveedor No. 1 de satisfacción del cliente. La base es "ponernos nosotros mismos en los zapatos de otras personas". Este es el principio de nuestra filosofía de administración. Nuestra iniciativa del No. 1 de satisfacción del cliente es una expresión concreta de este principio.

Desde las grandes empresas hasta las microempresas dependen de los clientes o consumidores, sin ellos no existiera la entidad. La impecable y considerada atención al cliente es parte de la "Ética Empresarial". El éxito o fracaso de la empresa depende en un por ciento elevado de la **"total satisfacción de su clientela"**.

Un cliente satisfecho conversa con más o menos 200 personas. *iDe ahí el concepto de propaganda: Propagar sin pagar!.* Desde el punto de vista mercadológico ese cliente es nuestra mejor promoción a un bajo costo. Esto

³⁴ www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp?busca=696X

³⁵ www.clminnovacion.com/documentacion/fidelizacion/satisfaccion.htm

significa que la inversión de tiempo o metálica dedicada al cliente es más que justificada contablemente.

Un cliente molesto o no satisfecho habla con la misma cantidad de personas y se convierte en anti-promoción creando un efecto de dominó el cual deteriora no solo la imagen y reputación de la empresa pero afecta al igual los ingresos. Sin lugar a dudas, esta situación puede incidir significativamente en la desaparición de la entidad empresarial, especialmente en las pequeñas y medianas empresas.

Las estadísticas indican que la desatención y mal trato a los clientes se encuentra entre las primeras causas de los fracasos de las PYMES, especialmente en las que ofrecen servicios.³⁶

¿Por qué se desarrolló la herramienta de Satisfacción del Cliente?

Algunos expertos se muestran complacidos con los indicadores de satisfacción que son relativamente fáciles de medir como la frecuencia de abandono del programa y/o la participación constante de los clientes. Pero dada la doble finalidad de probar y mejorar los programas, el equipo de AIMS-SEEP pensaba que el personal administrativo y el personal de los programas de micro finanzas querían mejorar su nivel de comprensión con respecto a cómo estaban reaccionando sus clientes a las políticas y servicios del programa. Tratar de obtener opiniones de los mismos clientes es tal vez la mejor manera de recoger esta información. Al hacerlo así, esta herramienta sirve como un verificador de la realidad para determinar si el programa realmente está cubriendo las necesidades de sus clientes. Y si no fuese así, la

³⁶ www.revistainterforum.com/espanol/articulos/090202com_cliente_gds.html

herramienta ayudará a identificar qué aspectos específicos no están funcionando como deberían. Los administradores de programas se han sorprendido de todo lo que aprendieron con esta herramienta: Algunos han descubierto que el personal no sigue los procedimientos establecidos del programa; otros se han dado cuenta que la capacitación del programa no ha sido eficaz; un programa se sorprendió al enterarse que los clientes pedían mayor contacto con el personal del programa.³⁷

La satisfacción de los clientes es esencial para cualquier organización. Ninguna organización puede existir sin clientes satisfechos.

Aún más importante: la satisfacción del cliente también es un primer paso para incrementar su fidelidad. Si analiza las demandas de los clientes y adapta su servicio a ellas, estos llegarán a convertirse en clientes fieles.³⁸

Satisfacción del Cliente y Lealtad

La satisfacción del cliente es apenas un elemento de la dimensión total de la satisfacción / lealtad. En el ambiente competitivo de hoy, no es suficiente tener clientes satisfechos. Una organización también debe tener clientes leales, aquellos que renovarían su negocio con la organización o la recomendarán a otros. Medir la satisfacción y la lealtad del cliente es el primer paso para comprender los temas de la satisfacción / lealtad. Para entender más completamente la percepción del cliente, es valioso saber qué temas tienen el mayor impacto en las intenciones de percepción y lealtad del cliente.³⁹

³⁷ www.seepnetwork.org/spanish-AIMS/chapter7.pdf

³⁸ www.enmiopinion.es/es_html/know_satisfaction.html

³⁹ www.ebrain.cl/ultimo_newsletter.asp

Medición de satisfacción del cliente

La medición de satisfacción del cliente es de suma importancia ya que permite a la institución utilizar los datos con fines estadísticos, medir el grado de satisfacción del cliente por el trabajo realizado y tomar las medidas correctivas necesarias en el caso de encontrar una disconformidad.

Para tal efecto se ha confeccionado una planilla de encuesta que se adjunta a cada informe de orden de trabajo abierta por el cliente.⁴⁰

SATISFACCIÓN:

Es un componente de la fidelización que se extiende a dos ámbitos: material y procedimental.

- Material: Hace referencia a todo aquello que sustenta la existencia de la propia relación comercial cliente-empresa, es decir, el tipo de productos y servicios que este ofrece y sus características. Los productos y servicios han de cubrir las expectativas que el cliente tiene de ellos para que le produzcan satisfacción. Expectativas que están formadas por aspectos que cada persona valora de distinta forma. Estos aspectos pueden clasificarse en tres grupos:

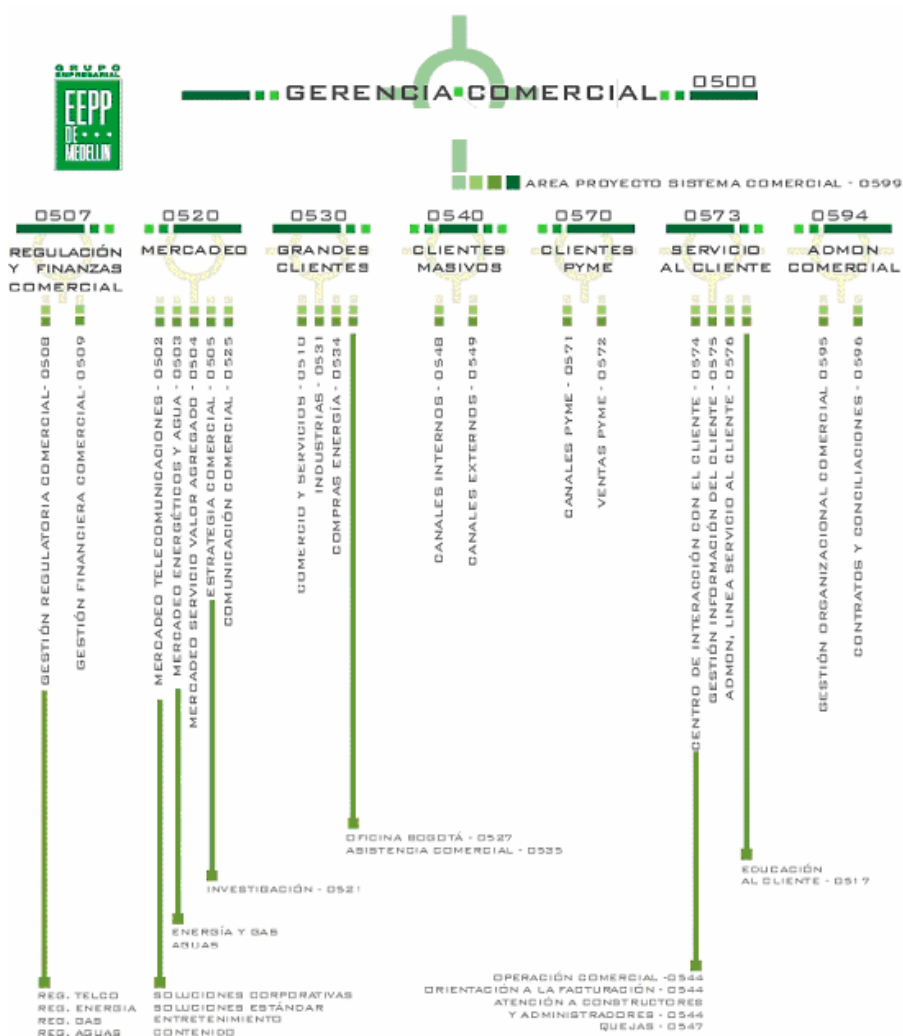
⁴⁰ www.segemar.gov.ar/catalogo/inteminservicios/condiciones.htm

1. Productos y/o servicios (calidad, precios, ofertas, variedad, novedad, exclusividad, etc)
 2. Establecimiento-empresa (Organización, flexibilidad horaria, cercanía geográfica, comodidad de acceso, decoración, prestigio, confianza, seguridad, etc.
 3. Personales (profesionalidad, amistad, amabilidad, simpatía, cordialidad, atención personal, etc...)
- Procedimental: Hace referencia a la adecuación de los elementos metodológicos con los que se intenta conseguir la fidelización. Aquí se tienen en cuenta aspectos como la pertinencia, la participación del propio cliente, la facilidad de aprendizaje y gestión, la posibilidad de medir fiablemente los resultados (habitualidad, diferenciación, fidelidad) etc.⁴¹

⁴¹ www.e-fideliting.com/fidelizacion/componentes.htm

5.4 GERENCIA COMERCIAL

La entidad mediante un proceso de transformación interna iniciado en 1998, se propuso trascender más allá de los términos legales: Usuario, propietario o suscriptor y decidió focalizarse en el CLIENTE, esto dio origen al nacimiento de una RELACIÓN COMERCIAL, nace la Gerencia Comercial. Conformada:



5.4.1 MISIÓN DE LA GERENCIA COMERCIAL

Ser un grupo empresarial de servicios públicos domiciliarios integrales, complementarios, conexos y asociados de Clase Mundial:

- Que satisfaga las necesidades de sus clientes con servicios de excelencia
- Que contribuya al desarrollo socioeconómico sostenible de las áreas donde actúe
- Que genere rendimientos económicos suficientes para atender su crecimiento y retribuir la inversión a sus dueños.

5.4.2 VISIÓN DE LA GERENCIA COMERCIAL

Ser un grupo empresarial líder en Colombia y relevante en América Latina, en la prestación de servicios públicos domiciliarios integrales, complementarios, conexos y asociados.

Que a partir del conocimiento de los clientes les brinde:

- Soluciones de valor agregado
- Un nivel de excelencia que los satisfaga
- y de esta manera garantice su lealtad y maximice el valor generado por cada uno de ellos.

Que en el cumplimiento de su objeto, contribuya al desarrollo socioeconómico sostenible de las áreas donde actúe.

5.4.3 VALORES COMERCIALES DE LA GERENCIA COMERCIAL

- **Compromiso con el Cliente**

Conocer las necesidades y expectativas de los clientes y mediante la innovación y el compromiso permanente de mejoramiento, construir soluciones que brinden satisfacción.

- **Visión Integral**

Concepción sistémica del proceso comercial de manera que la gestión se enfoque en generar valor a la Corporación y a sus clientes

- **Responsabilidad por Resultados**

Compromiso en cada día y en cada actividad con el logro de los resultados trazados para la Gerencia Comercial, mediante el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de los procesos y productos.

5.4.4 ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA COMERCIAL

Queremos CRECER en INGRESOS y en EXCEDENTES y Ser RELEVANTES, mediante:

DIFERENCIACIÓN ante los mercados...

- conociendo y sirviendo a nuestras comunidades de clientes,
- aprovechando que somos un grupo empresarial con múltiples negocios, y
- realizando ofertas integradas/integrales que les agregan valor a nuestros clientes y nos permiten crecer con ellos

Siendo EFICIENTES, en relación con los competidores relevantes...

Logrando sinergias, economías e integración y empaquetamiento, Mediante una mejor gestión del Recurso Humano, del desarrollo de nuevas habilidades, del diseño e implantación de una organización donde la estructura, la toma de decisiones y gobierno, los procesos y sistemas de información estén pensados y funcionen de cara al cliente

5.4.5 CADENA DE VALOR

PROCESOS ASOCIADOS A LA FUNCIÓN COMERCIAL



5.5. EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.: Establecimiento público Autónomo creado por el Acuerdo No. 58 del 6 de agosto de 1955 del Concejo Municipal de Medellín y transformado por el Acuerdo No. 69 del 10 de diciembre de 1997 expedido por el Consejo Municipal de Medellín en la Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal denominada Empresas Públicas de Medellín E.S.P –

EE.PP.M. E.S.P.

Empresas Públicas de Medellín E.S.P tiene como objeto social la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y telefonía local móvil en el sector rural y demás servicios de telecomunicaciones. Podrá también prestar el servicio público domiciliario de aseo, así como las actividades complementarias propias de todos y cada uno de estos servicios públicos y el tratamiento y aprovechamiento de las basuras.

5.5.1 MISIÓN

Ser una empresa de servicios públicos domiciliarios integrales de clase mundial que,

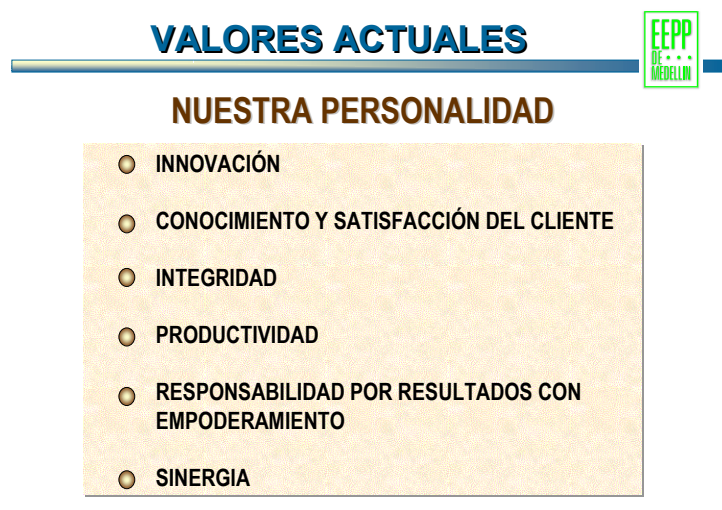
- Satisfaga las necesidades de sus clientes con servicios de excelencia
- Contribuya de esta forma al desarrollo socioeconómico de las áreas donde actúe.
- Genere rendimientos económicos suficientes para atender a su crecimiento y contribuir a la satisfacción de las necesidades de la ciudad de Medellín y su gente.

5.5.2 VISIÓN

Ser una empresa líder en Colombia y relevante en Latinoamérica, en la prestación integral de servicios públicos domiciliarios y conexos, que a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, les brinde soluciones de valor agregado y un nivel

de excelencia que los satisfaga, y de esta manera garantice su lealtad y maximice el valor generado por cada uno de ellos.

5.5.3 VALORES



5.5.4 QUÉ VENDE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P?

- Servicio de agua potable
- Servicio de energía eléctrica
- Servicio de telefonía básica conmutada
- Servicio de gas por red.⁴³
- Productos de valor agregado: EpmTV, Internet

⁴² Calendario EEPPM 2003

6. UNIDAD DE ANÁLISIS

Para el desarrollo de esta investigación se trataron los aspectos conceptuales relacionados a continuación:

6.1 ESTRATEGIA

En este aspecto conceptual se trataron temas tales como:

- Definición
- Tipos
- Dimensiones

6.2 ATENCIÓN AL CLIENTE

En este aspecto conceptual se trataron temas como:

- Definición
- Características
- Importancia
- Reglas
- Elementos

6.3 SATISFACCIÓN

En este aspecto se trataron temas tales como:

- Definición
- Análisis
- Identificación de factores
- Verificación

6.4 GERENCIA COMERCIAL

En este aspecto conceptual se trataron temas tales como:

- Misión
- Visión
- Valores
- Estrategias
- Cadena de valor

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

- Misión
- Visión
- Valores
- Servicios que presta

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En la investigación para las ciencias sociales existen tres enfoques, así:

7.1.1 Empírico analítico. Este enfoque se caracteriza en la relación entre el sujeto y el objeto por la posibilidad de la descentralización del sujeto con respecto al objeto, de manera que dicha relación pueda darse de forma objetiva.

Los tipos de investigación que pueden ubicarse en este enfoque son: la investigación descriptiva, la exploratoria, la evaluativa tradicional y la experimental.

Dentro de la investigación empírico – analítica se plantean distintas clasificaciones de los diseños, dependiendo del nivel de control de los factores que puedan intervenir en la investigación, de la posibilidad o no de manipular la variable independiente, y de la posibilidad o no de asignar aleatoriamente los sujetos del estudio a los diversos grupos de estudio.

La variable independiente es la supuesta causa de la variable dependiente, que sería su efecto. La primera es el antecedente y la segunda el consecuente”.

Según el diseño, **el investigador manipula y controla la variable** independiente para poder establecer su incidencia en la variable dependiente, que también **debe** medir.

Los diseños más importantes dentro de este enfoque son: los diseños experimentales, los diseños cuasi-experimentales y los estudios de campo.

Los diseños experimentales: son aquellos caracterizados básicamente por:

- Garantizar el máximo nivel de control de las variables extrañas en los resultados de la investigación.
- Asignar aleatoriamente los sujetos a los grupos.
- Manipular la variable independiente.
- Garantizar el máximo grado de generalización de los resultados.
- O sea, por gozar de validez interna (control) y validez externa (generalización)

Los diseños cuasi – experimentales: son aquellos en los cuales el investigador utiliza un “modelo experimental de análisis e interpretación” en una situación donde se plantean dos posibilidades: a) es asignar aleatoriamente los sujetos a los grupos (en este caso si hay experimentación) y b) manipular las variables independientes porque estas ya acontecieron o por ser intrínsecamente no manipulables (en este caso no hay experimentación).

Los estudios de campo son investigaciones científicas ex post facto tendientes a descubrir, en forma sistemática, las relaciones entre las variables.

Los estudios de campo pueden ser exploratorios o de prueba de hipótesis. En los primeros se describen las variables significativas de la situación y sus relaciones sin preocuparse por predecir las relaciones existentes, objetivo fundamental de los segundos.

Los instrumentos más comúnmente usados en este tipo de estudio son: La encuesta, el cuestionario, la entrevista y las escalas de actitudes.

7.1.2 Histórico hermenéutico. Se encuentran dos tipos de investigación: la histórica y la etnográfica.

Las pretensiones de este enfoque están orientadas a la comprensión, explicación e interpretación. Estas pretensiones ubican a estos dos tipos de investigación definitivamente en procesos sociales, más no exclusivamente en investigaciones sociales.

Desarrolla programas en cualquiera de las disciplinas, ya sea de administración, o ciencias agrarias, puede requerir del entendimiento de procesos sociales de comunidades específicas, del entendimiento por parte del investigador de dinámicas culturales.

7.1.3 Crítico social: en este enfoque se ubican dos tipos de investigación:

- La investigación participativa.
- La IAP investigación acción participativa.

Para el diseño se deben tener en cuenta las siguientes generalidades:

Primero esta la transformación de la relación “sujeto- objeto”. Implica que lo ideal es que exista participación efectiva de los sujetos del grupo o comunidad con la que se esta investigando. Esta comunidad o grupo se organiza en función de una realidad problemática concreta.

La participación de la comunidad en el proceso de investigación hace de esta metodología un instrumento organizativo y educativo por excelencia.

Esta investigación corresponde al enfoque empírico analítico, porque distingue claramente las exigencias metodológicas de atención; además porque es la solución a un problema en el cual se busca a través de las estrategias fidelizar y satisfacer al cliente. Como enfoque se tomarán los estudios de campo.

7.2 CARACTERÍSTICAS

7.2.1 Relación sujeto-objeto: Tiene que ver con el concepto de objetividad propio de las ciencias que manejan una independencia absoluta entre el sujeto (activo) y el objeto (pasivo).

Objeto de estudio: La empresa

Sujeto: El investigador

7.2.2 Papel de la teoría. Su constitución teórica se inscribe en la línea de elaboración de un conocimiento de validez universal, que parte de las leyes, para generar un sistema explicativo o de teoría científica.

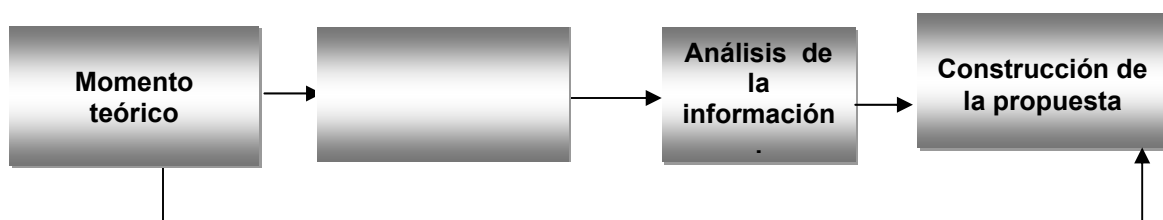
7.2.3 Intereses e intencionalidad. Interés técnico que busca el dominio de la naturaleza, no el sentido de la tecnología aplicada sino con la predicción y el control.

El Interés técnico teórico: no es un sentido tecnicista de hacer maquinaria, sino de explicar para predecir y controlar la realidad, explicar en un sentido restringido, es una explicación de tipo causal muy específica, ya que todos los intereses pretenden de alguna manera explicar.

Control y previsión del objeto de estudio apuntando a la explicación y transformación del mundo material.

Predecir: tipificar estrategias de atención al cliente que garantice su satisfacción en la Gerencia Comercial de Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

Figura 1: Momentos de la investigación empírico -analítica



Momento teórico: Búsqueda de la expresión de la representación cotidiana del problema entre las personas del estudio por parte del orientador.

Momento Metodológico: Cuestionar la representación del problema. Pasar de lo empírico inmediato a las contradicciones, a sus causas objetivas. Las preguntas del orientador deben llevar al grupo a tener conciencia de que existen diversos enfoques y es posible profundizar el análisis complementar y estructurar los datos objetivos de los cuales se dispone.

Análisis de la información: Es una etapa de objetivación del problema inicialmente formulado, tarea que comprende actividades como:

- Descripción del problema: identificación de los puntos de vista y de los aspectos: clasificación y comparación de las informaciones, identificación de las contradicciones entre diferentes elementos de la situación; relación con otros problemas, etc.
- Explicación del problema: investigación de las causas estructurales, relaciones con otros problemas; especificación de las variables en las cuales es posible intervenir.
- Estrategias posibles de acción: formulación de hipótesis de acción y evaluación de sus resultados; diferenciación entre soluciones a corto y mediano plazo como también aquellas posibles de emprender por los participantes o por otras formas externas de intervención, etc.

Construcción de la propuesta: Formular la estrategia más indicada, programar y realizar un plan de acción (incluidas las acciones educativas) para contribuir a la solución del problema.

7.3 MODELOS DE EVALUACIÓN

Existen dos modelos de evaluación: analítico y global.

Los modelos analíticos están relacionados con paradigmas epistemológicos “explicativos” y a través de ellos, con posiciones realistas u “objetivas”. En la evaluación, como en otro tipo de investigaciones, su finalidad de conocimiento consiste en dar explicaciones de modalidades de funcionamiento del programa y de sus resultados (positivos o negativos) en termino de alguna teoría o mediante la apelación a factores (causales) de diversa naturaleza (estructurales, demográficos, motivacionales, etc).

Los modelos globales se basan en paradigmas “interpretativos” o “comprensivos” de tal modo que la tarea final de la evaluación consiste en establecer el significado de las acciones y actividades que se desarrollan dentro del programa. Su enfoque es global, holístico, sin referencia a factores a “causales” ni a variables particulares que pudieran ser sometidos a tratamientos estadísticos.

Por el lado de sus paradigmas epistemológicos muchos de estos modelos globales se relacionan con posiciones “subjetivistas” e “idealistas”.

El modelo que corresponde a la investigación es el modelo analítico CIPP: Contexto – insumo – proceso- producto. Este modelo, como otros aportes y la práctica de la evaluación se generó dentro del campo de la educación, especialmente referido a la evaluación curricular.

El modelo CIPP define a la evaluación como un proceso destinado a delinear, obtener y proporcionar informaciones útiles para el juzgamiento o ponderación de decisiones alternativas.

- **Contexto:** GERENCIA COMERCIAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.
- **Insumo:** Es la información que se va a recolectar mediante el instrumento objeto de estudio.
- **Proceso:** Es el tratamiento que se da a la información recogida mediante el instrumento.
- **Producto - propuesta:** Estrategia de atención al cliente que garantice su satisfacción, en la gerencia comercial de EEPPM”
- **Área de investigación:** Área específica de las ciencias administrativas que trata de La Mercadotecnia ya que cuando se le llega al cliente con una oferta de cualquier producto o servicio y le ofrece algún tipo de información sobre él.

7.4 HIPÓTESIS

Sí se diseña una estrategia efectiva de atención al cliente, se da una buena **capacitación a los funcionarios de la Gerencia Comercial** y se adquiere un software ágil y eficiente, entonces se puede llegar a satisfacer al cliente en cada uno de los servicios que presta la Empresa.

Figura 2: Variables de la Investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE	V. INTERVINIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	Los clientes, el software utilizado, empleados, el proceso, la recolección de la información.	La estrategia de atención al cliente.

7.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

7.5.1 Población. Esta investigación está dirigida a los usuarios de los servicios básicos que ofrece la Empresa. La población será de 500, número de personas mensuales que visitan la oficina de Nueva sede (Edificio Inteligente) en un mes.

Formula:

$$TM = \frac{Z^2 (P \times Q \times N)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (P \times Q)}$$

Donde:

N = Población

P = Grado de aceptación 50%. (probabilidad de éxito)

Q = Grado de rechazo 50%.

Z = Nivel de confianza 90%. (1,64)

E = Error máximo 10%. ($0,10^2$)

7.5.2 Muestra. Se va a trabajar con un promedio de usuarios que tiene los servicios de Energía, Agua, Gas y Telefonía pública básica conmutada que presta la Empresa.

7.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

7.6.1 Observación. Es una técnica muy útil ya que permite familiarizarse con los usuarios que llegan a diario a la Empresa, con los funcionarios que atienden los clientes, con el software utilizado y con los procesos mismos, de tal forma que podamos obtener una visión objetiva.

Se utiliza para recolectar los datos necesarios para un estudio. La observación es un método clásico de investigación científica; además, es la manera básica por medio de la cual obtenemos información acerca del mundo que nos rodea.

Principios básicos para realizar una observación:

1. Debe tener un propósito específico.
2. Debe ser planeada cuidadosa y sistemáticamente.

3. Debe llevarse, por escrito, un control cuidadoso de la misma.
4. Debe especificarse su duración y frecuencia.
5. Debe seguir los principios básicos de confiabilidad y validez.

Entre las ventajas de la observación, tenemos que determinada conducta se describe en el momento exacto en que está ocurriendo.

Además, las observaciones se pueden realizar independientemente de que las personas estén dispuestas a cooperar o no, a diferencia de otros métodos en los que sí necesitamos de la cooperación de las personas para obtener la información deseada.

En contraposición, también existen algunas desventajas, tales como la dificultad para observar un comportamiento específico en el momento de efectuar la observación. Además, las conductas que se encuentran sujetas a observación, generalmente son limitadas. Es difícil poder observar la interacción familiar, por ejemplo, al acostarse o levantarse.

La observación, debido a su utilidad, es un método que se puede utilizar, junto con otros, para recabar información. Por ejemplo, se puede emplear la observación en un estudio exploratorio, y para el estudio final se pueden usar otros métodos tales como cuestionarios, entrevistas, etc.

- **Observación participante**

Este tipo de observación está determinado por el hecho de que el observador participa de manera activa dentro del grupo que se está estudiando; se identifica con él de tal manera que el grupo lo considera uno más de sus miembros. Es decir, el observador tiene una participación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes.

Con este tipo de observación, los investigadores pueden influir en la vida del grupo. Un problema del registro de la observación es que el observador puede perder su objetividad. Para resolver este problema es conveniente que más de una persona observe el mismo fenómeno, con el fin de comparar las observaciones realizadas.

- **Observación no participante**

En este tipo de observación el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que observa. Se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo.

Dependiendo de los objetivos que persiga la investigación, se empleará uno u otro tipo de observación.

La observación participante nos puede dar una idea más clara acerca de lo que sucede dentro de un grupo, puesto que si los sujetos ven al observador como un miembro más del grupo se comportarán normalmente. En cambio, aplicando la observación no participante, probablemente no se comportarán normalmente. Por

otro lado, es probable que el investigador, al no participar en la vida del grupo observado, pueda mantener más fácilmente su objetividad.

- **Observación libre o no estructurada**

Generalmente se lleva a cabo en un estudio piloto, cuando no se conoce muy bien la muestra que se va a estudiar.

Puntos a considerar:

- La población que vamos a estudiar: quiénes son, cómo se relacionan entre sí, edad, sexo, nivel socioeconómico, etc.
- Las variables que son relevantes para nuestro estudio, así como la frecuencia y duración de las mismas.

La mejor manera de registrar esta información es haciéndolo en el momento y situación en que se está manifestando la conducta, puesto que así tendremos menos prejuicios, seremos menos selectivos y, en general, más objetivos al registrar la información tal y como se presenta en la realidad. Sin embargo, esto no siempre se puede realizar, puesto que al estar tomando notas se puede distorsionar la conducta; además, las personas pueden comportarse de manera poco diferente cuando saben que las están observando, y sobre todo si alguien está tomando notas en relación con su comportamiento. Por otro lado, es difícil tomar notas y observar al mismo tiempo.

Si se trata de guardar todo en la memoria, probablemente la observación no pueda ser muy exacta. Lo que se puede hacer es escribir solamente palabras claves mientras se realiza la observación. Cuando se redacten los resultados finales, se debe utilizar una forma organizada y sistemática, como, por ejemplo, una tabla de frecuencias.

- **Observación estructurada**

Es aquella que se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de algún fenómeno. Es decir, cuando estamos realizando un estudio o investigación en el que sabemos exactamente lo que vamos a investigar y tenemos un diseño de investigación. Se diferencia de la observación no estructurada en el sentido de que en esta última sólo poseemos una idea vaga acerca de lo que vamos a observar, mientras que en la estructurada ya tenemos más claramente definidos los objetivos que nos ayudarán a clasificar y concretar el fenómeno en cuestión. En este tipo de observación nos basamos en tablas de frecuencias.

La observación estructurada presenta menos problemas prácticos en cuanto a la forma de registro y utilizamos formas estandarizadas. Existen menos probabilidades de que los observadores sean subjetivos.

7.6.2 Selección y Diseño del instrumento. Se seleccionó la técnica de la observación estructurada como instrumento para recolectar la información, porque a través de ésta, se puede ratificar la inconformidad de los clientes y la necesidad de una estrategia que garantice la satisfacción de los clientes.

Dentro de este instrumento: Se tomarán los datos de los sistemas teniendo como variables el cliente, número de veces que presenta inconformidad y causas de la inconformidad en las reclamaciones.

**MATRIZ DE OBSERVACIÓN DIRECTA
PARA RECLAMACIONES Y QUEJAS**

MOTIVO DE RECLAMACIÓN	OFICINA	FECHA INGRESO RECLAMACION
Rebajas por Notas Crédito y oficio Operadores	EDIFICIO INTELIGENTE	03-AUG-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	05-AUG-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	05-AUG-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	05-AUG-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	05-AUG-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	11-AUG-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	11-AUG-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	11-AUG-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	12-AUG-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	12-AUG-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	25-AUG-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	25-AUG-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	25-AUG-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	25-AUG-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	25-AUG-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04

Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	06-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	07-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04

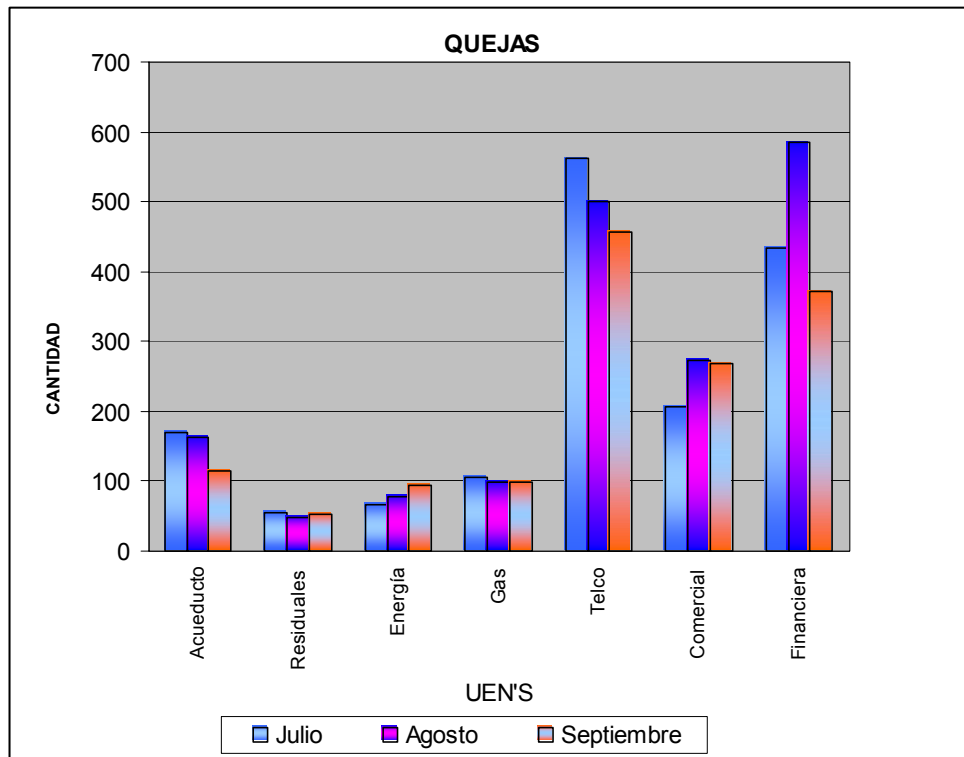
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	08-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Inconformidad con la atención	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Rebajas por Notas Crédito y oficio Operadores	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Rebajas por Notas Crédito y oficio Operadores	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Rebajas por Notas Crédito y oficio Operadores	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Rebajas por Notas Crédito y oficio Operadores	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	14-SEP-04

Rebajas por Notas Crédito y oficio Operadores	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Rebajas por Notas Crédito y oficio Operadores	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	15-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Asesorías Comercial	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Tarifas mal aplicadas	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04
Llamadas No efectuadas	EDIFICIO INTELIGENTE	21-SEP-04

QUEJAS

(Insumo que nos muestra la insatisfacción del cliente con el servicio)

RECIBIDAS	Julio	Agosto	Septiembre	Total Trimestre
Acueducto	170	163	114	447
Residuales	55	48	52	155
Energía	66	78	95	239
Gas	106	98	99	303
Telecomunicaciones	563	500	457	1520
Comercial	207	272	268	747
Financiera	433	586	372	1391
Total recibidas	1600	1745	1457	4802



CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En el resultado de estas evaluaciones se identifica la necesidad de diseñar estrategias orientadas al mejoramiento en los diversos servicios. Se observa que las UEN Telecomunicaciones y Financiera presentan el mayor número de quejas y reclamos. Los motivos más relevantes son:

- La amabilidad en la atención.
- La información suministrada.
- El personal que le atendió en cuanto al conocimiento e información que posee para atender su diligencia.
- La Agilidad en la atención.
- Facilidad de los trámites para realizar la diligencia.
- Satisfacción con el servicio que se prestó.

Partiendo de la gráfica los puntos críticos que se deben tener en cuenta, para la negociación de ANS son:

Reclamaciones - Quejas:

Debe trabajarse proactivamente en la gestión de requerimientos conjuntamente con las UEN y las unidades de servicio compartido, con el fin de evitar quejas y/o reclamaciones, además realizar seguimiento de los ANS definidos para cada producto o servicio.

Facturación:

Debe trabajarse en programas de educación al cliente, orientados al logro de mayor entendimiento de la factura. Mediante:

- Anexo descriptivo en la factura, el cual debe tener un lenguaje adecuado y lo suficientemente claro para su comprensión.
- Trabajo con los líderes de la comunidad
- Vídeos en la sala de espera de atención al cliente

Debe hacerse revisión, refuerzo de los procesos y control previo a todos los conceptos facturados para todos los servicios con el fin de garantizar la calidad y exactitud al momento de imprimir la factura.

Atención al Cliente: Rapidez en la atención de las oficinas: Necesidades de mayor cobertura, centralización de separaciones, capacitación y entrenamiento del personal, dotación de los Cercas (con el fin de monitorear tiempos de espera y tiempos de atención) e implementación de una mesa de ayuda como soporte para las transacciones de los Cercas y las oficinas descentralizadas (garantizar mayor agilidad en los trámites). Facilidad de comunicación con la línea telefónica de Servicio al Cliente, necesidad de monitoreo permanente y capacitación personal.

“ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE GARANTICE SU SATISFACCIÓN, EN LA GERENCIA COMERCIAL DE EEPPM”

8. PROPUESTA

Se ha visto la necesidad de tipificar las estrategias de atención al cliente para el Área Centro Interacción Clientes de la Gerencia Comercial de las Empresas Públicas de Medellín, localizada en el municipio de Medellín (Antioquia), con el fin de garantizar la satisfacción del mismo.

Buscamos implementar para la Gerencia Comercial un **modelo** eficaz para el desarrollo del talento comercial, **enfocado en resultados**, que apalanque la competencia de foco en el cliente. Por enfoque en resultados se entiende el impacto en la generación de valor.

El objetivo macro apunta directamente al desarrollo de estrategias que le permitan apalancar desde la perspectiva del aprendizaje y el conocimiento, mediante la generación de un modelo que optimice el talento comercial de los funcionarios de la Gerencia Comercial, con una clara orientación **a la satisfacción de nuestros clientes**.

8.1 ESTRATEGIA: ATENCIÓN ESPECIALIZADA:

La atención especializada comprende actividades asistenciales, diagnósticas y de verificación, así como aquéllas de promoción, educación y prevención cuya naturaleza aconseja que se realicen en este nivel. La atención especializada garantizará la continuidad de la atención integral al cliente, una vez superadas las

posibilidades de la atención primaria y hasta que aquél pueda reintegrarse en dicho nivel.

La atención especializada comprenderá:

- La asistencia especializada en centros de atención al usuario.
- La asistencia especializada en vivienda con asistencia de técnico y cuadrillas.
- La generación de procedimientos inmediatos.
- La indicación y la realización, en su caso, de procedimientos requeridos para restablecer o mejorar el servicio prestado.
- La atención especializada se prestará, siempre que las condiciones del cliente lo permitan, en visita domiciliaría o en oficinas centralizadas y descentralizadas.
- Y el control de la autodisciplina

Para trabajar la atención especializada se tendrán en cuenta los siguientes proyectos:

8.1.1 Conocimiento del Producto

Conocer el producto es importante por varias razones:

- Para dar una imagen de profesionalidad.
- Para poder informar y aconsejar correctamente.
- Para mejorar la atención al cliente.
- Descubrir las verdaderas necesidades del cliente.

Los productos de la Empresa son:

AGUA

- Suministro de agua potable
- Recolección, transporte y tratamiento de agua residual

ENERGÍA

- Eléctrica
- Gas

TELECOMUNICACIONES

- Telefonía básica o servicio de voz: Línea ordinaria, básica, servicios especiales, tele buzón, teléfonos públicos.
- Datos: (líneas dedicadas, RDSI, Virtual plaza orbital, Internet-EPM)
- Radio: (Buscapersonas, tele contacto, telefonía rural)
- Plataforma red inteligente (número único, línea 9800, televoto, llamada con costo, adicional – línea 901)

Se proponen las siguientes temáticas:

Línea Temática: Conocimiento de Producto

Intensidad: 96 Horas

Objetivo: Transferir el conocimiento en los niveles básico y avanzado de las características, componentes, beneficios y ventajas comparativas de cada uno de los productos del portafolio de Las Empresas.

Nivel Básico

Núcleo de Aprendizaje 1: Portafolio de productos Grupo Empresarial

Núcleo de Aprendizaje 2: Definición de productos

Núcleo de Aprendizaje 3: Plataforma tecnológica

Núcleo de Aprendizaje 4: Perfil de clientes típico por producto

Nivel Medio

Núcleo de Aprendizaje 5: Objeciones típicas del cliente por producto

Núcleo de Aprendizaje 6: Desarrollo y elaboración de propuestas

Nivel Avanzado

Núcleo de Aprendizaje 7: Procesos decisionales

Núcleo de Aprendizaje 8: Motivaciones de base y dinámica de compra

8.1.2 Conocimiento del Cliente

Es el manejo de las relaciones con el cliente. Esto busca estrechar los vínculos con el fin de conocer aspectos como hobbies, expectativas y necesidades de nuestros clientes, sus hábitos y expectativas para garantizar su lealtad

Es una forma de llevar a la realidad el enfoque en el cliente, no es solo tecnología, es una nueva forma de pensar y actuar que requiere el compromiso de toda la empresa.

Con la segmentación de los clientes se puede identificar más fácilmente las necesidades y los clientes potenciales para ofrecer otros productos y servicios.

¿Qué es el cliente? y ¿Qué es un cliente para EPM?, con una contextualización sobre el tema de servicio. Ubicarlos en el darse como personas para un servicio efectivo.

Se debe investigar un poco en cuanto al conocimiento del cliente, de la compañía, de las políticas, de qué quiere el cliente.

Nuestros clientes más importantes son aquellos que por su nivel de consumo representan un porcentaje relevante en los ingresos de las EE.PP.M. En esta categoría únicamente se encuentran menos del 0.1%, obteniendo más del 15% de los ingresos por facturación.

Por estos motivos, los clientes estratégicos poseen ciertos beneficios ofrecidos personalmente por los ejecutivos de cuenta, llevándoles a una completa satisfacción en cuanto a sus necesidades relacionadas con los servicios públicos. Estos ejecutivos de cuenta son los que realizan el contacto inicial, lo canalizan, lo agilizan y hacen el seguimiento de todas las inquietudes que estos grandes clientes puedan tener.

Es el contacto directo entre la empresa y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como

también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Los clientes de las empresas son:

- **LOS GRANDES CLIENTES:**

Los Grandes Clientes se clasifican en tres grupos de acuerdo con la actividad que cada uno de ellos presta:

1. Clientes Industriales:

Conformado por las industrias de Plásticos, Textiles, Alimenticios, metalúrgicos, cerámicos.

2. Clientes Comerciales y de Servicios:

Conformado por servicios de Telecomunicaciones, Educación Superior, Generación, Captación y Distribución de Energía, Actividades de la Justicia, Actividades ejecutivas de Administración Pública, Actividades de organismos que prestan servicios de salud, Transporte, Bancos, Leasing, Corporaciones Financieras, Corporaciones de Ahorro y Vivienda, Compañías de Financiamiento Comercial, Aseguradoras y la Bolsa de Medellín.

Los grandes clientes de las EE.PP.M cumplen cualquiera de los siguientes criterios:

Energía

Energía Mercado no regulado:

Demandas superiores a 0.1 Mw

Consumos superiores a 100.000 Kwh/mes a nivel Nacional.

Gas: Consumir como mínimo 20.000 m3 mensuales.

Telecomunicaciones: Tener una facturación de más de \$2.500.000/mes.

Aguas: Consumir como mínimo 5.000 m3 mensuales.

- **CLIENTES MASIVOS**

En este macro-segmento está el 99% de los clientes de las EE.PP.M, dividido a su vez en otros segmentos y sub-segmentos a los que en términos generales se les ofrece una atención masiva fundamentada en el concepto de ventanilla universal, con lo cual mediante un solo contacto, el cliente puede solucionar sus inquietudes en torno a todo lo referente a servicios públicos.

En la actualidad se viene trabajando en el diseño de una atención diferencial que dependerá de las características del cliente.

Este segmento se subdivide en: residencial, comercial e industrial y las tarifas para este mercado son reglamentadas por las Comisiones de Regulación de Energía y Gas, Telecomunicaciones y Aguas.

- **Línea temática de conocimiento del cliente**

Se les debe enseñar a los funcionarios cómo capturar los datos y cómo procesarlos hasta consolidarlos como información. Adicionalmente con el conocimiento adecuado

de producto debe saber dar una solución integral de acuerdo con las necesidades del cliente asesorándolos a la medida.

Los funcionarios deben tener la capacidad de identificar en qué momento el cliente está ocultando algo que debe saber y adicionalmente debe comprender según la psicología del cliente, cuáles son los procesos de decisión de ellos y así pueda acompañarlos en dicho proceso sin presiones.

Hay que tener en cuenta se debe trabajar sobre conocer al cliente. Manejar normas de cortesía tiene el componente del espíritu para entender que la razón de ser es la comunidad y que el respeto surge de reconocimiento del otro.

8.1.3 Habilidades Comerciales

La aptitud que una persona tiene para ejecutar acciones de convencimiento y el conocimiento que tiene sobre un producto.

Línea Temática: Desarrollo de Habilidades Comerciales

Intensidad: 120 Horas

Objetivo: Desarrollar en los participantes habilidades que les permitan ser más efectivos en la ejecución de las tareas propias de los procesos comerciales definidos en la organización, con un enfoque en el cliente.

Nivel Básico

Núcleo de Aprendizaje 1: Planeación y organización del trabajo

Núcleo de Aprendizaje 2: Principios de mercadeo aplicados a la venta

Núcleo de Aprendizaje 3: Búsqueda de oportunidades de negocio

Nivel Medio

Núcleo de Aprendizaje 4: La iniciación de la entrevista de ventas

Núcleo de Aprendizaje 5: Identificación de necesidades del cliente

Núcleo de Aprendizaje 6: Elaboración y presentación de soluciones

Nivel Avanzado

Núcleo de Aprendizaje 7: El acuerdo de compra – preguntas de cierre

Núcleo de Aprendizaje 8: La visita post venta y post pérdida

Núcleo de Aprendizaje 9: Servicio al cliente: estrategia competitiva

Núcleo de Aprendizaje 10: Habilidades de negociación

• **IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Para la implantación del programa de capacitación la Empresa cumpliendo con sus políticas de contratación, debe publicar un proceso de contratación con el objeto de que un ente externo a la misma preste el servicio de ejecución y evaluación de un programa de formación en habilidades comerciales, que incluya las temáticas antes mencionadas.

Los proponentes podrán presentar ofertas según se estipule en el proceso de contratación.

Se entregarán los nombres de las personas a capacitar y las áreas a las que pertenecen con el fin de que la conformación de los grupos sea con personal de diferentes áreas y así no se vea afectado el servicio.

El alcance de este proceso de contratación comprende:

- **Diseños Instruccionales:** para cada unidad de aprendizaje, deberán incluir metodología, ejercicios y herramientas que se utilizarán.
- **Propuesta de materiales didácticos:** Se deben proponer y promover los contenidos y materiales para la formación y posterior trabajo individual de los participantes, como memorias, folletos, artículos, lecturas complementarias, videos u otros, de acuerdo con las metodologías propuestas, y para cada una de las temáticas contratadas.
- **Ejecución de los programas:** El proponente deberá impartir cada una de las unidades de aprendizaje, contemplados en los programas aceptados, con sus propios facilitadores y de acuerdo con los diseños instruccionales aprobados. Para cada temática se conformará grupos hasta de 25 ó 30 personas. Así mismo, la empresa suministrará los salones, equipos audiovisuales de apoyo, tableros, papelógrafos y marcadores necesarios para la ejecución de los programas.
- **Evaluación:** El proponente proporcionará los diseños de formatos de evaluación de conocimientos o de transferencia de información para cada una de las actividades de aprendizaje; las aplicará al final de cada temática

El proponente deberá cotizar uno, o todas las unidades de aprendizaje correspondientes, según se detalla.

Desarrollo habilidades comerciales	Búsqueda de oportunidades de negocio			
	Identificación necesidades del cliente			
	Integración de soluciones			
	Estrategias de gestión de canales			
	Comportamiento del consumidor			
	Comunicación comercial			
	Cadena del servicio y fidelización del cliente			

- **Modelo de Enseñanza**

Se trabajará con actividades y técnicas participativas donde cada uno de los participantes aprende de acuerdo a su ritmo y estilo de aprendizaje, donde tiene la oportunidad de crear ideas y donde aprende del facilitador, de sus compañeros o de sus errores a través de interacciones entre lo que ya conoce y aprende además a través de ideas, eventos y actividades con las que tiene contacto.

Las actividades que se desarrollarán son dinámicas, activas, colaborativas, creativas con oportunidades para tomar decisiones, resolver problemas, donde hay muchos caminos para llegar a una respuesta correcta, donde no hay una respuesta única correcta y donde hay muchos caminos para llegar a varias respuestas correctas.

Se propone un recorrido por cuatro momentos básicos:

- **La conceptualización:**

Momento en el cual el facilitador ayudado de metodologías constructivistas promueve la elaboración del concepto básico que se desea desarrollar a partir de las experiencias, apreciaciones, puntos de vista y aportes de los participantes del proceso de aprendizaje.

- **La aplicación práctica:**

Momento en el cual mediante ambientes simulados se lleva al participante a aplicar el concepto en una actividad práctica de la cual se pueden derivar conclusiones pertinentes para el proceso de asimilación del concepto, ya que el adulto aprende haciendo.

- **La introyección:**

Momento en el cual el facilitador promueve la reflexión en los participantes acerca de la divergencia observada entre el concepto construido conjuntamente y la aplicación práctica del mismo en los ambientes simulados. Este proceso debe lograr el entendimiento del concepto

- **El compromiso:**

Una vez promovida la reflexión en el participante, este debe seleccionar los elementos que se han identificado como oportunidades de mejoramiento para el desarrollo de la habilidad o la profunda asimilación de ese conocimiento, para lo cual protocoliza sus compromisos de aplicación en sus labores cotidianas.

- **Algunas metodologías asociadas a este modelo de aprendizaje**

Bajo un modelo de aprendizaje caracterizado por los cuatro momentos antes detallados, se pueden utilizar múltiples metodologías como:

- **Formación convencional**

Aprendizaje de aula cerrada en el cual se pueden desarrollar ciclos de aprendizaje en los cuatro momentos propuestos, con la utilización de prácticas simuladas que acerquen al participante a la realidad de su gestión. Con un componente práctico que debe estar entre el 60% y el 75% y un componente teórico conceptual que no debe exceder en ningún caso el 40% del tiempo disponible dentro del ciclo para la adopción de los conocimientos desplegados.

Esta metodología es sugerida como parte del proceso de enseñanza de los contenidos propuestos en los núcleos de aprendizaje relacionados con el desarrollo de habilidades (El Hacer). Es importante comprender que la metodología de aprendizaje convencional no garantiza el desarrollo de las habilidades si carece de un

acompañamiento posterior en el campo, por lo tanto cualquier acción realizada bajo esta metodología debe complementarse con acciones de acompañamiento en el campo.

- **Acompañamiento de campo**

El acompañamiento de campo es esencial para el desarrollo de las destrezas propuestas en las líneas temáticas relacionadas con el hacer como las habilidades comerciales, de negociación o administrativas. El acompañamiento puede ser realizado por el mismo facilitador del proceso de aprendizaje, por el líder natural del participante en ejercicio de su papel como tutor o coach o en acciones complementarias entre el facilitador y el coach, según sea el caso elegido por la organización.

- **Formación vivencial**

La formación vivencial tiene algunas ventajas sobre la formación convencional en la medida en que promueve un compromiso más activo del participante, de lo cual se derivan procesos de asimilación más rápidos y profundos.

Si bien casi cualquier concepto puede ser desarrollado bajo esta modalidad de enseñanza, es especialmente recomendado para el despliegue de los núcleos de aprendizaje relacionados con la línea temática de desarrollo del ser, pues la confrontación directa del ser humano con las nuevas experiencias propuestas bajo esta metodología, logran con mayor facilidad que el participante realice un proceso de auto conocimiento y auto comprensión de la realidad que le rodea y la forma

como la interpreta a través de sus modelos de pensamiento, sus dudas, sus temores, sus valores y sus creencias.

8.2 ESTRATEGIA: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

PROYECTO NEGOCIANDO POR EL CLIENTE (ANS) DE LA PROMESA AL CUMPLIMIENTO

Sensibilizar y orientar la organización hacia una cultura enfocada en el cliente, bajo la premisa: **"Foco en el Cliente, basado en ANS"**, a través de un proyecto, que aborde aspectos que le den una verdadera dimensión corporativa: comunicación, sensibilización, capacitación, medición y negociación basada en las necesidades de los clientes por segmento de mercado.

Los ANS son compromisos entre proveedor y cliente para buscar la mejor calidad posible en los productos y en las transacciones, desde el punto de vista técnico y Comercial. Estos acuerdos pueden ayudar a las partes a establecer sus objetivos, limitar el ámbito de responsabilidad y asegurar que cada parte obtendrá los servicios contratados y el pago esperado.

Los ANS se deben especificar de una manera clara teniendo en cuenta los factores que intervienen, no se pueden hacer de una manera global, algunos tópicos por los cuales se puede definir son: Por componentes, por sitio, y por servicio.

El punto de partida de este modelo se basa en la VISIÓN de EEPPM en lo concerniente al conocimiento de las necesidades del cliente que se obtiene a través de las diferentes áreas de la Gerencia Comercial.

Una vez identificadas estas necesidades, se traducen en Acuerdos de Nivel de Servicio que se hacen operativos por medio de los indicadores que serán medidos mensualmente, buscando un mejoramiento continuo que conduce finalmente a la satisfacción de las necesidades del cliente.

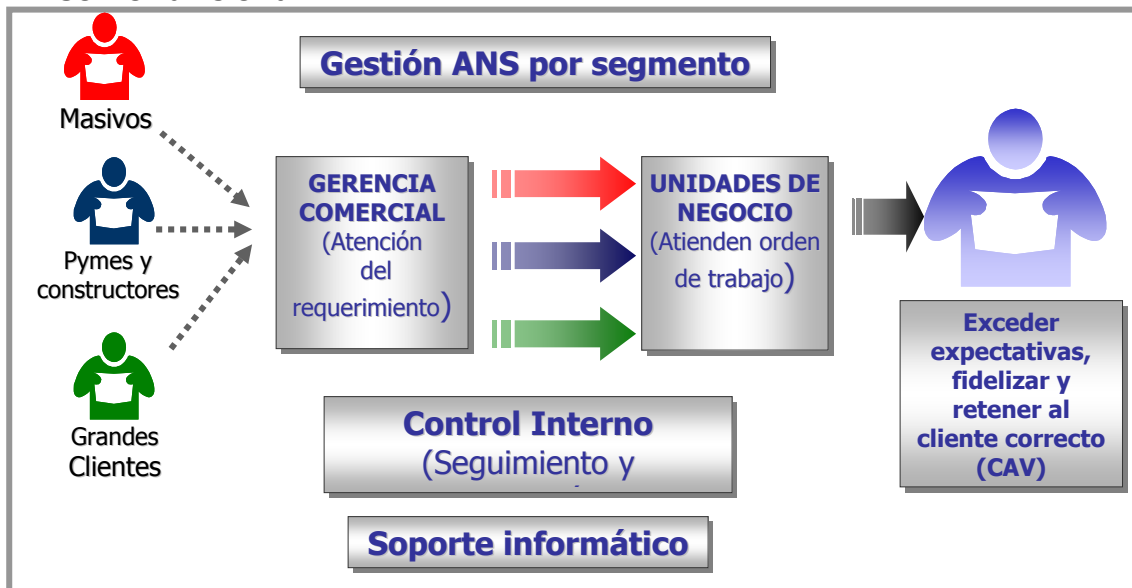
En el caso de EE.PP.M la negociación es realizada entre la Gerencia Comercial y las Unidades Estratégicas de Negocio. Las empresas ofrecen a sus clientes una garantía (ANS) que define absolutamente todas las variables y parámetros posibles en el servicio que se va a prestar y los niveles de respuesta que el usuario necesita.

Contenido de un ANS

El contenido de un ANS es muy importante ya que en él se describe de manera clara y precisa lo que espera recibir el cliente (que, cuando, donde) de su proveedor de servicio.



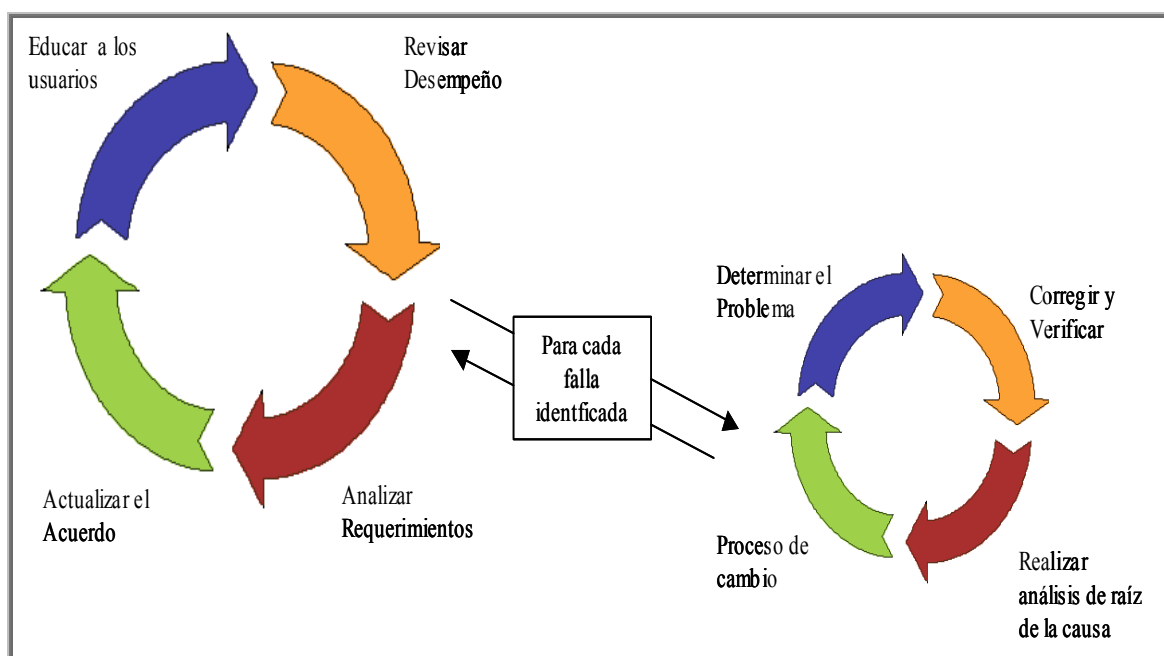
➤ **Cómo funciona ?**



➤ **¿Qué es la Administración de Niveles de Servicio?**

Se define como el proceso para mantener la calidad en la entrega de los servicios previamente acordados, asegurar las metas de niveles de servicio y desempeño, las necesidades de cambio a través de un mejoramiento continuo de las actividades de servicio, funciones y procesos. Así mismo abarca los procesos, personas y herramientas necesarios para cumplir los Acuerdos de Niveles de Servicios definidos, se debe medir y reportar el desempeño contra métricas cuantificables con el fin de hacer ajustes y renegociaciones cuando sea necesario. Los resultados de desempeño frente a las métricas definidas determinan el éxito y grado de cumplimiento en la entrega de los servicios.

En el siguiente grafico se puede apreciar que en el nivel superior de responsabilidad están las Gerencias, quienes deben velar porque los ANS estén alineados y cumplan con las estrategias del negocio. Todos deben trabajar coordinadamente para lograr el cumplimiento de los niveles de servicio.



Educar a lo usuarios hace parte de la cultura comercial de la organización la responsabilidad debe ser de la Subgerencia Servicio al Cliente.

Revisar el desempeño: Se deben medir los diferentes componentes establecidos y comparar los resultados contra los niveles acordados para determinar los problemas y hacer un análisis de la causa raíz.

Las unidades estratégicas de negocio deben analizar los requerimientos y verificar los procesos con mayor afectación.

El corregir y verificar corresponde a tomar acciones apropiadas para corregir las fallas en la entrega del servicio.

➤ **Quién administra los ANS?**

El proveedor de servicio es generalmente quien administra el servicio, paralelamente con el Coordinador de Administración de los ANS, quien provee servicios de información a la Gerencia Comercial entre otros.

¿Quién verifica el cumplimiento?

El cliente debe hacer una revisión continua de los resultados entregados por el proveedor del servicio con el fin de asegurar la calidad de los resultados y el cumplimiento de los ANS acordados. En el caso de Empresas Públicas de Medellín, es la Gerencia Comercial.

¿Quién valida el cumplimiento?

Es necesario nombrar un tercero independiente, para el caso de EE.PP.M., puede ser Control Interno, cuya función es la de asegurar el cumplimiento de los ANS, en caso de que el cliente no esté de acuerdo con los resultados solicitará a éste una informe detallado de los mismos.

EEPPM debe implantar los Acuerdos de Niveles de Servicio, con el propósito de fortalecer el cambio hacia una cultura enfocada en el cliente.

El proyecto ANS se enmarca en tres (3) frentes de trabajo: Comunicación, Medición e Integración y a su vez el frente integración aborda cuatro dimensiones: Mercadeo,

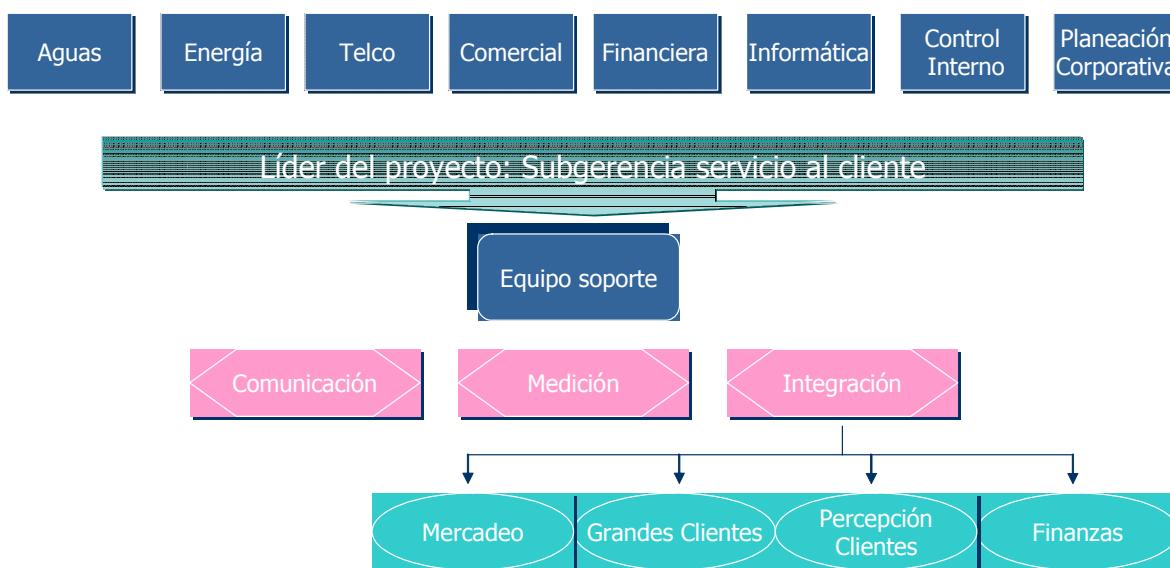
Grandes Clientes, Percepción Clientes y Finanzas, con el fin de que éstos, sean un mecanismo de integración Corporativo.

PLAN DE ACCIÓN:

Conformar un Equipo de Trabajo, para darle una dimensión corporativa, enfocado en tres (3) grandes frentes de trabajo: Comunicación y Sensibilización, Medición e Integración, a su vez el frente integración aborda cuatro (4) dimensiones: Mercadeo, Grandes Clientes, Percepción Clientes y Finanzas.

La estructura debe quedar así:

ESTRUCTURA DEL PROYECTO



- **Equipo patrocinador:** Encargado de apoyar el proyecto ANS, articularlos en la organización, apoyar el Líder y al Equipo de Soporte
- **Líder del proyecto:** Encargado de la coordinación, control, ajustes, calidad y administración del proyecto.
- **Equipo de Soporte:** Encargado de estructurar e implantar el proyecto y asesorar el Equipo Negociador.

ACTIVIDADES DE LOS FRENTES DE TRABAJO

FRENTE COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Debe establecer la metodología y diseñar el plan de comunicación y sensibilización con las siguientes actividades:

- a. Posicionar el concepto, comprometiendo a los funcionarios. Para ello se debe utilizar flash a través del correo electrónico, hablado por los Gerentes de las Gerencias: Comercial, Telecomunicaciones, Aguas y Energía. Utilizar los medios internos de comunicación que tiene actualmente la empresa como el Saetín.
- b. Formación y capacitación: Interiorizar el concepto, a través de talleres lúdicos dirigidos a 440 funcionarios de todas las UEN involucrados en el manejo de los ANS.

- c. Lanzamiento: Se hará oficialmente no desde la perspectiva de la negociación sino como Proyecto que va a impactar positivamente la Organización.

FRENTE INTEGRACIÓN

Es el encargado de analizar y articular toda la información obtenida por cada una de las dimensiones (Mercadeo, Grandes Clientes, Percepción Clientes y Finanzas), insumo para la próxima ronda de negociación.

A continuación se presenta cada una de las dimensiones a ser trabajadas:

Dimensión Mercadeo

Hoy, el Pensamiento Estratégico de la Corporación, su misión, su visión, sus valores y sus estrategias, enmarcan y enfocan las acciones hacia el crecimiento en ingresos y en excedentes, haciendo que los mercados prefieran nuestras ofertas por sobre las de nuestros competidores relevantes.

Corresponde a la Gerencia Comercial el liderar de cara al mercado, establecer diferenciación en las ofertas y así cumplir el reto estratégico de servir a los clientes para crecer.

Servir al cliente no es un asunto exclusivo del área comercial, es de toda la organización, pues todo el pensamiento debe estar orientado hacia la construcción de relaciones con el cliente. Ello se observa, por ejemplo:

- En los estándares técnicos del producto asociado a la logística de aprovisionamiento y de la prestación del servicio.
- En la calidad y mejora continua de la atención en la prestación del servicio, y de las acciones de reparación, fidelización y mantenimiento de clientes.

Uno de los propósitos de esta dimensión, es indicar las señales que pueden conducir al soporte de las negociaciones dentro de un marco a corto, mediano y largo plazo, contenidas en los respectivos planes de acción estratégicos y tácticos de la Subgerencia Mercadeo.

Estas señales se expresan como resultados de diferentes investigaciones realizadas por la Subgerencia Mercadeo, que pueden presentar algunas diferencias por causa de que son realizadas en diferentes tiempos.

Dar “Más por Menos” es la base de la conquista rentable de los comportamientos leales, creando la diferencia en los clientes de más recorrido y más valiosos por su relación con la empresa. A través del mejoramiento de la capacidad de respuesta a las peticiones de los clientes.

PLAN DE ACCION:

Una persona encargada del área a negociar debe considerar y conocer las directrices internas del negocio. Los niveles de servicio negociados deben ser alcanzables para cada actividad, función o proceso. Para determinarlos se debe definir qué se quiere medir, cómo y donde.

Dimensionar los diferentes Segmentos que Cubre EEPPM

Segmento Personas

Son los diferentes ESTRATOS del Mercado Residencial, los cuales poseen internamente Estándares de Servicio diferentes, para el proceso de vinculación al portafolio de productos de EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN.

Las Ventajas Competitivas de nuestros productos son difíciles de validar y sostener en el tiempo; en unos casos, como el del Gas Natural (Residencial, Comercial, Industrial y Vehicular), viene dada por aquellas características técnicas del mismo, que lo hace el energético más económico, ecológico y seguro en cuanto a potencial de detonación. EPM Aguas, viene dada por el hecho de contar con los mayores niveles de potabilidad y calidad en suministro, garantizando sus posibilidades de consumo directo de la llave; así como, el proceso y efectividad de sus acciones de saneamiento y tratamiento de aguas residuales, que le hacen un modelo nacional y latinoamericano en el tema. Igualmente, los mayores promedios de cobertura y suministros por habitante/kilómetro cuadrado, así como los menores tiempos de interrupción Kw/hora año, en EPM Energía.

La validación de las ventajas competitivas en cada uno de los negocios para cada segmento del mercado, en Telecomunicaciones, es definitivamente mucho más complicada; algunas ventajas comparativas (no Competitivas) podrían ser expuestas para EPM.Net (relación accesibilidad-calidad-precio), EPM TV (estratificación de precios con alta relación valor percibido, frente a precio por estrato), EPM Datos (estabilidad y garantía de servicio), Multinet EPM (calidad del servicio técnico), Telefonía EPM (mayor densidad en líneas telefónicas en todo el país y uno de los más altos de Latinoamérica).

Plan de acción SELECCIONAR LOS ANS QUE SE VA A NEGOCIAR DE CARA AL CLIENTE

1. Dar un nombre al ANS, su definición y alcance para poder llegar a un acuerdo en el tiempo, teniendo en cuenta que debe hacerse en días calendario ya que el cliente espera una respuesta oportuna de nuestra parte, sin importar si es fin de semana, puente o vacaciones.

Para este proyecto se definen:

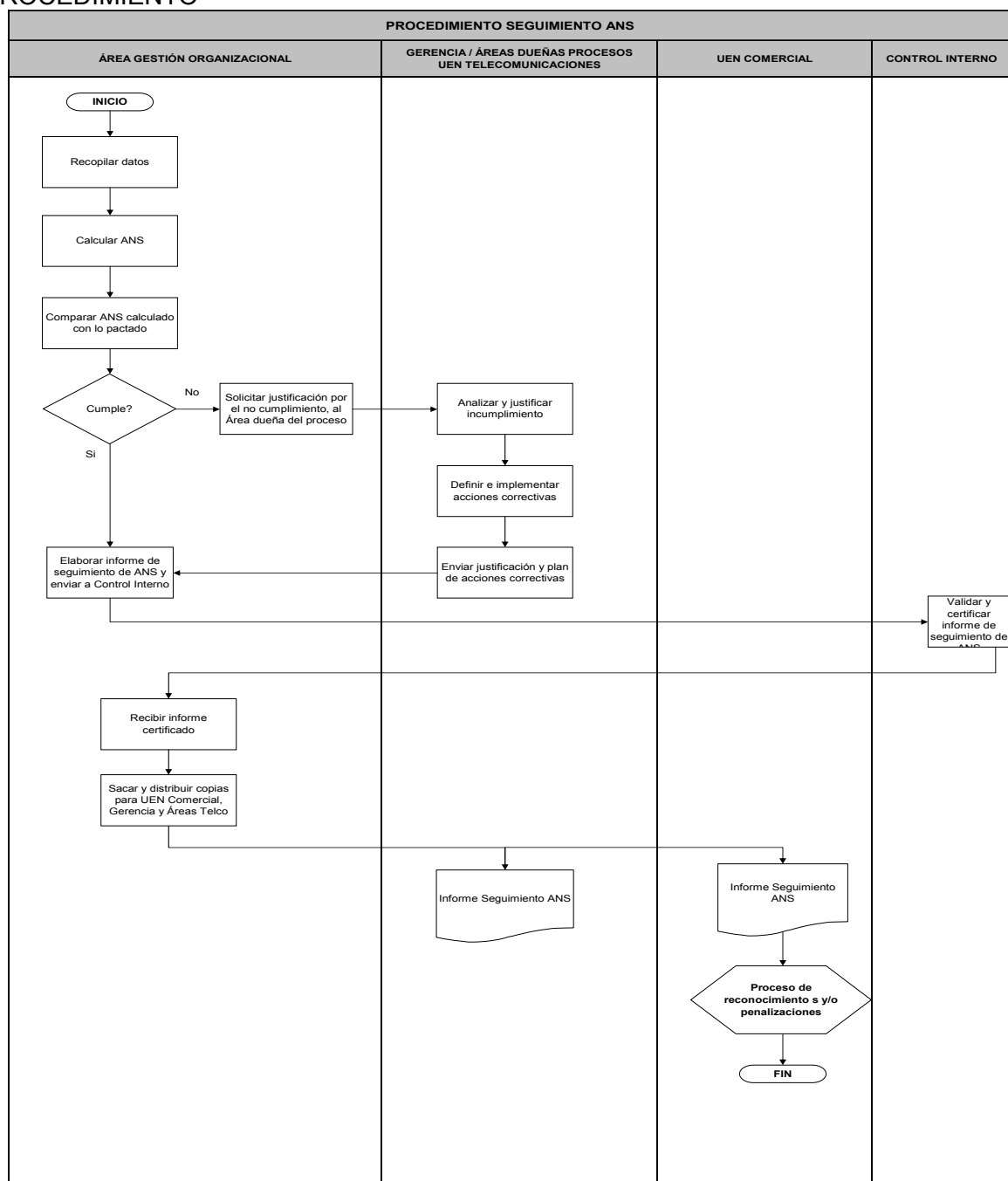
- **El Contenido de un ANS**

Sección	Descripción
Inicial	Aquí se describen el objetivo, duración y alcance del ANS.
Control de Documentos	Aquí se documenta cualquier modificación que se realice al documento base.
Glosario	Todos los términos técnicos deben estar explicados para facilitar la lectura del documento.

Descripción de los Niveles de Servicio	Se hace un detalle de los servicios requeridos así como el desempeño esperado.
Definiciones del nivel de servicio	<p>Estos son algunos puntos que deben ser preparados para cada ANS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición: el servicio del negocio a entregar. ▪ Marco de tiempo de la medición (umbrales): los periodos de tiempo en que se realizará la medición (días, horas, minutos, etc) excluyendo los festivos si es del caso. ▪ Supuestos / responsabilidades: requerimientos específicos de la unidad de negocio para cumplir con el ANS. ▪ Métricas de Nivel de Servicio: medidas relevantes del servicio prestado, se pueden medir en porcentajes o tiempos dependiendo de la manera como las defina el cliente quien dará el concepto de las mismas. ▪ Fórmula de medición: descripción matemática de la fórmula a usar así como un ejemplo. ▪ Periodos o intervalos de reporte de las mediciones: periodo de entrega de reporte para verificar el cumplimiento del ANS. ▪ Fuentes de información: lugar de donde se tomará la información, descripción de lo que se está midiendo, cuándo se almacena y quién es el responsable. ▪ Actividad de escalamiento: describir a quién notificar y bajo qué circunstancias se notifica el incumplimiento del ANS. ▪ Penalidades y Fórmula de penalización: describir las sanciones que se impondrán en caso de incumplimiento, así como la fórmula para el cálculo de descuento, si da a lugar.
Administración de los Servicios	<p>Se debe establecer de una manera muy clara la forma como se realizará la administración. Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de Nuevos Servicios ▪ Reportes e Informes de Gestión ▪ Prestación de otros Servicios ▪ Revisión (se define la frecuencia) ▪ Procedimiento de Control de Cambios

Roles y Responsabilidades	Esta sección debe documentar las funciones de cada una de las partes para asegurar que se cumplen los objetivos del servicio.
Firma el ANS	El ANS acordado, debe ser aprobado y firmado por los representantes legales de ambas partes (Proveedor y Cliente).
Fecha de Vigencia	Empieza a regir una vez sea firmado el acuerdo y estará determinada por el tiempo de duración del mismo.
Anexos	Se utilizan para incluir la información adicional que se requiera y que sea importante para el ANS, por ejemplo: tecnología soporte, etc.

PROCEDIMIENTO



Ejemplo de un ANS:

POR TELECOMUNICACIONES:

UEN o Dirección responsable	UEN Telecomunicaciones
Producto	EPM TV
Nombre del ANS	Instalación nueva EPM TV con disponibilidad técnica
Definición (Incluye alcance)	Es el evento mediante el cual la UENT instala el servicio de TV a un cliente, este ANS incluye: Estudio, aprobación, instalación, cumplimiento de citas, disponibilidad de equipos (Decodificador) (100%) y verificación de la instalación del servicio en cuanto a su correcto funcionamiento.
Tiempos o estándar definido. (Por cada segmento)	95% en 2 días calendario para todos los segmentos y 100% en 3 días.
Vigencia	Este ANS regirá entre el 1° de Enero hasta el 31 de diciembre de 2004 y se comenzará a medir a partir del 1 de enero.
Roles y responsabilidades	La UEN hará lo necesario para cumplir con este ANS. Equipo Atención y Solución Quejas realizará la medición junto con la AGO Telco
Observaciones (Incluye glosario si es necesario)	Se debe trabajar el agendamiento de citas en los sistemas de información involucrados y capacitación con el personal del 115 (Piloto EPM TV). Cuando haya traslados tendrán el mismo ANS para instalaciones nuevas.

Firman: Por las Empresas Públicas de Medellín (Proveedor):

Por los Clientes (Gerencia Comercial)

- a) Toda negociación de ANS debe hacerse en días calendario, el cliente espera una respuesta oportuna de nuestra parte, sin importar si es fin de semana, puente o vacaciones.
- b) No negociar en ningún caso en porcentajes, es preferible ceder un poco en días y no dar lugar a vacíos que obstaculicen la medición, Ejemplo: Si el ANS de Reparación de daños se definió en el pasado así:
 - 80% en 6 horas
 - 90% en 12 horas

- 100% en 2 días

Se debe proponer una fórmula como:

- 100% en 12 horas para Grandes Clientes
- 100% en 24 horas para PYMES
- 100% en 72 horas para Masivos

- c) Negociar ANS que se puedan medir, es decir, deben ser transacciones comerciales definidas en los aplicativos. No deben existir mediciones manuales. Ejemplo: Pruebas de laboratorio de aceites para transformador, posiblemente sea un requerimiento importante para los Grandes Clientes y no existe como requerimiento comercial en el aprovisionador Fénix, si se va a negociar se debe registrar como requerimiento comercial y así poderlo medir.
- d) Si va a negociar ANS de productos complementarios al portafolio, debe definirse fecha para desarrollarlos en los aplicativos (Aprovisionadores) y así se puedan medir. Ejemplo: Alquiler o préstamo del vector debe quedar como evento comercial en Fénix.
- e) No permitir que en los ANS, las UEN's adquieran compromisos parciales, es decir, un ANS debe ser negociado en un 100%.
- f) Establecer los ANS como mecanismos que logren cubrir todo el ciclo comercial con el cliente, esto es negociarlos con base en satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos. Es decir, deben haber ANS para la preventa, venta y postventa.

- g) Que se refleje coherencia entre la venta y el producto y/o servicio que se le entrega finalmente al cliente, es decir, entregar la promesa de venta a nivel técnico, operativo y servicio de postventa.
- h) Establecer ANS por segmentos: Grandes Clientes, PYMES y Masivos, si se va a negociar el segmento Constructores, debe definirse claramente si va a ser un segmento adicional o se va a empaquetar con los PYMES. Recuerde Grandes Clientes y PYMES son clientes de alto valor para la Corporación.
- i) Negociar un esquema de resarcimiento, orientado a los clientes de alto valor (Grandes Clientes y PYMES).
- j) Tratar de negociar los ANS basados en los tiempos de la competencia. No olvide que cuenta con referentes del mercado (tiempos de atención, estándares de servicio, índices de satisfacción, etc.) para soportar la negociación.
- k) Negociar tiempos para la respuesta de las quejas y los reclamos, deben ser muy inferiores a los términos legales, recordemos que si un ANS no se cumple, pasa a ser queja y por lo tanto el tiempo de atención de la queja debe ser inferior al del ANS.
- l) No olvide que cuenta con insumos como: Voz del Cliente, Auditorias de Servicio, NSU y otros para soportar la negociación.

- m) Recuerde que no es una negociación entre la Gerencia Comercial y las UEN's, es entre los Clientes y EEPPM.
- n) No debe negociar ANS desagregados. Es decir, trate de empaquetar lo más que pueda el ANS. Ejemplo no negocie, Estudio y Aprobación, Instalación y Disponibilidad de Equipos, tal como existe hoy. Estos tres ANS deben ser uno sólo.
- o) Se debe negociar un procedimiento de interventoría, es decir, que cuando se entregue o instale algún producto o servicio a un cliente, este firme una boleta de satisfacción, que cubra dos aspectos, el técnico en cuanto a la calidad del producto como tal y otro la calidad de los trabajos, esto apunta a disminuir las quejas y por ende aumenta el grado de satisfacción de los clientes.
- p) Debe negociarse, para que esa boleta de interventoría, quede en los aplicativos como documento adjunto (Escaneado) y así el personal de servicio al cliente lo pueda visualizar.
- q) Lleve en su mente claramente la definición de cada producto o servicio para el cual va a negociar ANS, planifique bien, si va a ser por producto, por servicio, por UEN, es decir, una a la vez.

- **NEGOCIACIÓN**

Toda negociación implica una interacción o intercambio entre distintas partes, que tienen como objetivo obtener algo de las otras a cambio de también ceder algo, cuyo

compromiso es el de buscar un acuerdo, donde las partes tienen que tener muy claros sus objetivos y el margen dentro del cual pueden realizar concesiones (qué es lo mínimo que yo puedo aceptar?, qué es lo máximo que puedo dar?, qué es lo mínimo que puedo ofrecer?, y qué es lo máximo que puedo pedir?).

Cuando se logre un acuerdo entre las partes, se debe anexar a los ANS un acta o documento firmado como soporte donde se refleje lo negociado y el compromiso de la UEN, con el cliente.

Los ANS son importantes para Empresas Públicas de Medellín E. S. P. porque:

- Ⓒ Son barreras de entrada para la competencia. Atracción, retención y fidelización de clientes.
- Ⓒ Es un factor diferenciador dentro del mercado.
- Ⓒ Mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- Ⓒ Optimización de costos. Servicio vs. Ingresos.

RENTABILIDAD

Las ventas le garantizan ingresos inmediatos, los ANS son rentables a largo plazo porque ya el factor diferenciador del mercado no es tanto el precio sino el servicio, el servicio fideliza los clientes, el precio no.

GLOSARIO

- ✓ **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS):** Son compromisos entre proveedor y cliente para buscar la mejor calidad posible en los productos y en las transacciones, desde el punto de vista Comercial y Técnico.
- ✓ **Atención al Cliente:** Es el contacto directo entre la empresa y el cliente.
- ✓ **Cliente:** Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece.
- ✓ **Estrategia:** Línea maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- ✓ **Reclamo:** Conjunto de transacciones asociadas a requerimientos que manifiestan inconformidad del cliente con los valores facturados.
- ✓ **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.
- ✓ **Servicio:** Conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico.
- ✓ **Servicio al Cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto.

✓ **Queja:** Conjunto de transacciones asociadas a requerimientos efectuados que manifiestan inconformidad del cliente con la actuación de determinado o determinados funcionarios, por la atención recibida, o con la forma como ha sido prestado el servicio.

✓ **UEN:** Unidad Estratégica de Negocio.














CONCLUSIONES

De cara al futuro de Empresas Públicas de Medellín y pensando siempre en el servicio, los Acuerdos de Nivel de servicio (ANS) deben llevar a la organización a enfocarse en el cliente partiendo de la segmentación y teniendo en cuenta que aquellos que son los Grandes Clientes son los más vulnerables ante la competencia. Igualmente, esto no nos puede llevar a descuidar el segmento personas.

Como el servicio es cuestión de actitud es importante que todo el personal este altamente capacitado y tenga claro el concepto cliente. Nuestra razón de ser.

La hipótesis propuesta se cumple en la medida que se alcance el nivel de capacitación en el personal y se definan los acuerdos de nivel de servicio que más impactan a nuestros clientes y que a su vez le representen un valor agregado.

BIBLIOGRAFÍA

-  Oficina de Quejas. Informe trimestral EPM
-  www.monografias.com/trabajos5/cliente/#arriba
-  www.gestiopolis.com/recursos/experto/castsexp/pagans/ger/43/estrategia.hTm
-  www.monografias.com/trabajos11/atecli/atecli.shtml#defin
-  KENNETH ANDREWS. Lecciones de Estrategia.
-  www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91115/lecciones/estrategia4
-  Whittington, Richard 2002, ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?. Thomson, pp 13 y 15
-  www.excelencia.uat.mx/porter/U2000/estrategias%20para%cambiar.htm
-  www.masterdisseny.com/master_net/improv/index.php3
-  www.improven_consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/competitividad.php
-  www.udesarrollo.cl/cursos/scl/9sem/ENA513/seccion/carpeta2003-1/conceptodeEstrategia.ppt
-  www.filosofia.org/hem/194/sig/1941k15.htm
-  www.emp.uji.es/asignatura/dir_asignaturas/3/57/Concepto%20de%20estrategia.pdf